



## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LOS CAJEROS CORRESPONSALES DEL BCP 2014 – 2018”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sra. Luz Isabel Ramírez Polo  
Srta. Aguida Escudero Letona  
Sr. Manuel Enrique Meléndez Meléndez**

**2017**

A mi amado esposo Héctor, por motivarme y ayudarme en todo momento. A mis queridos hijos, Adbeel y Joaquín, que han sido mi fuerza e inspiración, y a mis queridos padres, Narciso y María, quienes han sido mi modelo de perseverancia.

**Luz Isabel**

A mis padres Luis y Rosa por ser mis mejores ejemplos de fuerza y perseverancia y por estar siempre conmigo; a mis hermanos Karen, Janet y Alexis porque, pese a la distancia, siempre nos mantenemos unidos.

**Aguida**

A mi madre Yolanda por el amor que me da cada día y por creer siempre en mí, a mi familia por sus enseñanzas y apoyo incondicional y a cada una de las personas que contribuyeron a que culmine esta agotadora pero gratificante experiencia

**Manuel**

Agradecemos a nuestros profesores del MBA por todas las enseñanzas y experiencias compartidas. A nuestras familias, que con su permanente aliento y comprensión nos ayudaron a culminar nuestro presente trabajo de investigación.

## Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación se basa en la información del caso Banco de Crédito del Perú: Agente BCP, ¿Canalización de la estrategia o segmentación del canal?, el cual describe los antecedentes, la creación y evolución de los cajeros corresponsales, un nuevo canal de atención desarrollado por el Banco de Crédito del Perú (BCP), el cual facilita el acceso al sistema financiero a los segmentos de menores ingresos, contribuyendo de esta forma a la bancarización y la inclusión financiera.

El BCP es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros en el país, ha mantenido el liderazgo en colocaciones y depósitos a través de los años, y gracias a la expansión de los cajeros corresponsales ha ampliado exponencialmente su red de puntos de atención.

A finales del año 2013, a pesar del apoyo a la estrategia expansiva del BCP que otorgaba el crecimiento del número de cajeros, aun surgían ciertas interrogantes entre los directivos y la plana gerencial respecto al futuro de este canal. Entre las opciones estaban el trasladar todo el *know how* adquirido a Financiera Edyficar, empresa recientemente adquirida por el BCP y especialista en el segmento de bajos ingresos, o independizarse y convertirse en una nueva empresa.

En dicho contexto, el problema identificado en esta investigación es la ausencia de una estrategia que permita explotar el potencial que tiene toda la red de Agentes BCP para convertirse en un canal más rentable. Por ello, se propone el desarrollo de un plan estratégico para los cajeros corresponsales, que permita mejorar la rentabilidad del canal y que contribuya al logro de los objetivos del BCP. La propuesta se realiza analizando el entorno y la estrategia que posee el BCP, puesto que el Agente BCP es uno de los canales de la organización que se beneficia de las oportunidades y fortalezas y es afectado por las amenazas y debilidades que esta posee, por lo tanto, las acciones que se propongan deben estar alineadas a las estrategias del banco.

Para el desarrollo de la propuesta se han realizado las siguientes acciones:

- **Análisis del entorno.** Se analizaron los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, para identificar las oportunidades y amenazas existentes. Luego se elaboró la matriz EFE, con la que podemos determinar que el BCP responde adecuadamente a las oportunidades y minimiza los efectos que generan las amenazas.
- **Análisis de la industria.** Se toma como base el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (poder de negociación con proveedores, poder de negociación con compradores, amenaza de

nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores,) y se concluye que la industria en donde desarrolla sus actividades el BCP, es atractiva.

- **Elaboración de la matriz del perfil competitivo.** Involucra a los principales competidores como el Banco Continental, Scotiabank e Interbank, determinándose que el BCP es el competidor más fuerte respecto a sus pares del sector, gracias a que muchos de los factores de éxito son fortalezas de la organización.
- **Análisis interno mediante el AMOFHIT.** Consiste en la evaluación de las áreas funcionales de la organización.
- **Análisis de la cadena de valor.** Se elabora teniendo como base la lectura “Marketing de Servicios: reinterpreta la Cadena de Valor” del autor Gustavo Alonso, donde se identifican las actividades diferenciadoras de cada uno de los eslabones.
- **Análisis de los recursos y capacidades.** Basado en los criterios de Jay B. Barney y William S. Hesterly, de donde se obtienen dos ventajas competitivas sostenibles: fuerte posicionamiento de la marca y que el Socio Agente refleje la cultura BCP.
- **Elaboración de la matriz EFI.** En donde se determina que el Banco de Crédito del Perú tiene una posición interna fuerte gracias a que el efecto de sus fortalezas supera al de las debilidades.
- **Definición de la estrategia genérica como conclusión del análisis.** Para el caso del BCP, la estrategia genérica de diferenciación es la que le permite generar una ventaja competitiva.
- **Análisis de la misión y visión del BCP usando los criterios definidos por Fred David.** Como resultado del análisis se propone una nueva misión.
- **Determinación del objetivo general de la organización,** sus objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.
- **Se elaboran las matrices.** FODA cruzado, PEYEA, interna y externa, Boston Consulting Group (BCG) y matriz de la estrategia principal, que constituyen insumos fundamentales para la selección de la estrategia.
- **Alienación de la estrategia con los objetivos,** de forma que se seleccionen aquellas cuya implementación genera condiciones más favorables para la organización.
- **Desarrollo de los planes funcionales.** Plan funcional de marketing, operaciones, RR.HH., responsabilidad social empresarial y finanzas; los cuales apoyarán en conjunto a la implementación y puesta en marcha del plan estratégico para el periodo 2014 – 2018.

Finalmente, se enuncian conclusiones de la investigación y se proponen algunas recomendaciones que debe tener en cuenta la organización para mantener su liderazgo en el mercado financiero.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	2
3. Definición del problema .....	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
4.1 Enfoque.....	3
4.2 Descripción de la solución prevista .....	3
<b>Capítulo II. Análisis del entorno.....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del macroentorno. ....	5
1.1 Entorno político .....	5
1.2 Entorno económico .....	6
1.3 Entorno social .....	7
1.4 Entorno tecnológico.....	8
1.5 Entorno ecológico .....	9
1.6 Entorno legal.....	9
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	10
3. Análisis del microentorno .....	11
3.1 Estructura del sistema financiero .....	11
3.2 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	11
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	12
3.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	12
3.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	13
3.2.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	13
3.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	14
3.2.6 Conclusiones de la atraktividad del sector .....	15
4. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	15
5. Conclusiones.....	16
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>17</b>
1. Análisis interno (análisis AMOFHIT) .....	17
1.1 Administración y gerencia (A).....	17

1.2 Marketing (M).....	18
1.3 Operaciones y logística (O) .....	19
1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	20
1.5 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	22
1.6 Recursos humanos (H).....	23
1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	24
1.8 Responsabilidad social empresarial .....	24
1.8.1 Aspectos sociales .....	25
1.8.2 Aspectos ambientales.....	25
2. Cadena de valor .....	26
3. Análisis de recursos y capacidades .....	27
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	29
5. Estrategia genérica .....	30
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	31
7. Conclusiones .....	32
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>33</b>
1. Análisis y propuesta de visión y misión.....	33
1.1 Análisis y propuesta de visión .....	33
1.2 Análisis y propuesta de misión .....	34
2. Principios .....	35
3. Objetivo general.....	36
4. Objetivos estratégicos .....	36
<b>Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....</b>	<b>37</b>
1. Matriz FODA cruzado .....	37
2. Matriz PEYEA.....	37
3. Matriz interna- externa.....	39
4. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	39
5. Matriz de la estrategia principal.....	41
6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.....	41
7. Alineamiento estratégico .....	42
8. Selección de estrategia.....	42
9. Lineamiento estratégico para planes funcionales.....	43

<b>Capítulo VI. Plan funcional de marketing.....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos generales.....	44
2. Objetivos específicos .....	44
3. Actividades del plan de marketing.....	45
4. Mercado meta .....	45
5. Estrategia de segmentación.....	45
6. Estrategia de posicionamiento .....	46
7. Estrategia de crecimiento.....	47
8. Mezcla de marketing.....	48
8.1 Producto .....	48
8.2 Precio .....	48
8.3 Plaza.....	48
8.4 Promoción.....	49
8.5 Personas .....	50
8.6 Procesos .....	50
8.7 La evidencia física .....	51
9. Presupuesto .....	51
<b>Capítulo VII. Plan funcional de operaciones .....</b>	<b>52</b>
1. Objetivos generales.....	52
2. Objetivos específicos .....	52
3. Actividades del plan de operaciones.....	53
4. Presupuesto .....	53
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....</b>	<b>54</b>
1. Objetivos generales.....	54
2. Objetivos específicos .....	54
3. Actividades del plan de recursos humanos .....	55
4. Presupuesto .....	55
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social .....</b>	<b>56</b>
1. Objetivos generales.....	56
2. Objetivos específicos .....	57
3. Actividades del plan de RSE.....	57
4. Presupuesto .....	58



<b>Capítulo X. Plan funcional de finanzas .....</b>	<b>59</b>
1. Objetivos generales.....	59
2. Metodología y supuestos.....	59
3. Presupuesto .....	60
4. Proyecciones .....	60
4.1 Proyecciones sin planes funcionales .....	61
4.2 Proyecciones con planes funcionales .....	61
 <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	 <b>62</b>
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones .....	63
 <b>Bibliografía .....</b>	 <b>64</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>67</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>89</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables políticas .....	5
Tabla 2.	Variables económicas.....	6
Tabla 3.	Variables sociales .....	7
Tabla 4.	Variables tecnológicas.....	8
Tabla 5.	Variables ecológicas.....	9
Tabla 6.	Variables legales.....	9
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	10
Tabla 8.	Resumen de atractividad de la industria .....	15
Tabla 9.	Matriz del perfil competitivo.....	16
Tabla 10.	Fortalezas claves del BCP .....	29
Tabla 11.	Debilidades claves del BCP.....	29
Tabla 12.	Matriz de recursos y capacidades .....	30
Tabla 13.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	31
Tabla 14.	Análisis de los componentes de la misión .....	35
Tabla 15.	Matriz PEYEA .....	38
Tabla 16.	Objetivos del plan de marketing.....	44
Tabla 17.	Actividades del plan de marketing .....	45
Tabla 18.	Presupuesto del plan de marketing .....	51
Tabla 19.	Objetivos del plan de operaciones .....	52
Tabla 20.	Actividades del plan de operaciones .....	53
Tabla 21.	Presupuesto del plan de operaciones .....	53
Tabla 22.	Objetivos del plan de recursos humanos. ....	54
Tabla 23.	Actividades del plan de recursos humanos.....	55
Tabla 24.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	55
Tabla 25.	Objetivos del plan de RSE.....	57
Tabla 26.	Actividades del plan de RSE .....	57
Tabla 27.	Presupuesto del plan de RSE.....	58
Tabla 28.	Presupuesto de los planes funcionales.....	60
Tabla 29.	Presupuesto de inversiones.....	60

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1.	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	12
Gráfico 2.	Cadena de valor de servicios del Banco de Crédito .....	26
Gráfico 3.	Análisis gráfico vectorial de los recursos y capacidades.....	28
Gráfico 4.	Matriz PEYEA del Banco de Crédito.....	38
Gráfico 5.	Matriz interna – externa (IE) .....	39
Gráfico 6.	Matriz BCG .....	40
Gráfico 7.	Matriz de la estrategia principal .....	41
Gráfico 8.	Imperativos estratégicos de BCP.....	42
Gráfico 9.	Matriz de estrategia de crecimiento.....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Flujo de dinero - Agente BCP .....	68
Anexo 2.	Instituciones del sistema financiero.....	69
Anexo 3.	Estructura de la industria financiera .....	69
Anexo 4.	Análisis de las fuerzas de Porter.....	70
Anexo 5.	Organigrama BCP .....	71
Anexo 6.	Cuadro de premios y reconocimientos BCP.....	72
Anexo 7.	Detalle de productos BCP.....	72
Anexo 8.	Indicadores financieros del BCP vs. Competidores .....	73
Anexo 9.	Evolución indicadores financieros del BCP 2012 – 2013 .....	74
Anexo 10.	Cuadro de recursos y capacidades .....	75
Anexo 11.	Matriz FODA cruzado .....	76
Anexo 12.	Crecimiento de la industria por división de negocios.....	77
Anexo 13.	Participación de mercado por unidad de negocio (diciembre 2013) .....	77
Anexo 14.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica .....	78
Anexo 15.	Alineamiento estratégico .....	81
Anexo 16.	Evolución de los cajeros corresponsales a nivel nacional en el sistema bancario ...	82
Anexo 17.	Productos y servicios que ofrece el cajero corresponsal – Agente BCP .....	83
Anexo 18.	Kit publicitario – Agente BCP.....	83
Anexo 19.	Estado de ganancias y pérdidas del Agente BCP .....	84
Anexo 20.	Variables consideradas para el cálculo del COK y WACC.....	84
Anexo 21.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia.....	85
Anexo 22.	Flujo de caja libre proyectado sin estrategia.....	85
Anexo 23.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia .....	86
Anexo 24.	Flujo de caja libre proyectado con estrategia .....	86
Anexo 25.	Entrevista a Arturo Jonhson – Gerente de Canales Alternativos BCP .....	87
Anexo 26.	Solicitud de información de PyG Agente BCP.....	88

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco más antiguo del país, líder del sistema financiero peruano y es la principal subsidiaria del *holding* Credicorp<sup>1</sup>; atiende a la banca corporativa, banca empresa, banca negocio, banca pyme, banca consumo y personas naturales.

A finales del 2013, el BCP logró expandir su red de oficinas a 401, el número de cajeros automáticos llegó a 2.091 y contaba con 5.820 agentes, esta expansión permitió que tuviera más del 30% de participación de mercado de colocaciones y captación de depósitos, alcanzando ingresos por USD 2,5 mil millones y atendiendo en ese año a más de 6 millones de clientes.

El Agente BCP es el canal de cajeros corresponsales del Banco de Crédito del Perú, nació en el año 2005 como un proyecto que le permitiera llegar a zonas no bancarizadas y para contribuir en la mejora de la atención a las personas bancarizadas, a finales del 2013 se convirtió en el canal con más puntos de contacto del BCP. Funciona gracias a la creación de alianzas con establecimientos como bodegas, bazares, farmacias, etc. Los servicios y productos que se habilitan para los cajeros corresponsales son aquellos que no requieren mayor conocimiento de los procesos y normas del banco, pero que permiten reducir el rol transaccional de las agencias.

Los cajeros corresponsales, además de descargar de operaciones a las agencias, son un canal de expansión más económico, puesto que el costo de implementación es mucho menor y no requiere de la compra o alquiler de un espacio físico para el banco. En adición, las personas que realizan las actividades son del propio establecimiento, con lo cual se reduce los costos de personal. Finalmente, estos canales utilizan su propio flujo de caja para desplegar los servicios y productos del banco, lo que significa que no existe un costo logístico de distribución del dinero. El beneficio para el cajero corresponsal, además de la mayor rotación de potenciales compradores en sus locales, está en el esquema de comisión por número y tipo de transacción que realizan. El anexo 1 muestra algunos ejemplos para entender cómo opera el agente y cual es flujo de dinero.

---

<sup>1</sup> Credicorp es el mayor *holding* financiero peruano y tiene entre sus principales subsidiarias operativas al Banco de Crédito del Perú, Banco de Crédito BCP Bolivia, Atlantic Security Holding Corporation (ASHC), Grupo Pacífico Seguros, Prima AFP y Credicorp Capital.

## **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

El BCP posee una estrategia que se soporta en el buen posicionamiento de la marca en el país, la cual ha ganado valor en el tiempo y ha permitido que se mantenga el liderazgo en el sector financiero. Este liderazgo es producto de la capacidad para entender los diferentes mercados donde el BCP ha incursionado, y la posición y la forma en que opera dentro de ellos. Además, la capacidad de adaptarse y anticiparse a los requerimientos del cliente, a quien se considera el centro del modelo de negocio. Finalmente, la gestión del recurso humano, uno de los principales recursos que diferencian al BCP de sus competidores.

La estrategia de crecimiento se ha enfocado en la incursión de nuevos segmentos de la banca, en particular en los segmentos de la banca minorista como la pyme; el ingreso a estos nuevos mercados ha supuesto para el BCP flexibilizar y calibrar sus modelos de créditos y cobranzas, enfocados tradicionalmente a la banca corporativa, de forma que estén alineados a los modelos de precios y lograr los ratios de rentabilidad esperados. Para lograrlo, se apoya en Edyficar, una de las subsidiarias de Credicorp, que permite a los sectores de menores recursos acceder por primera vez a un crédito.

Otro aspecto relevante que contribuye con la estrategia de crecimiento, es la ampliación de canales de atención, priorizando los canales alternativos como los cajeros automáticos, los agentes BCP y la banca por internet. De este modo, logra acercarse más a sus clientes y la población que aún no accede al sistema financiero que contiene un porcentaje de potenciales clientes, y contribuye a la bancarización, sin dejar de lado la relación costo-eficiencia.

Un elemento adicional que se considera en la estrategia de crecimiento sostenible a largo plazo, es el compromiso con mejorar la eficiencia de las operaciones, en ese sentido, la red de oficinas busca reducir su rol transaccional y se orienta cada vez más a la venta de productos. En contraparte, canales como la banca por internet, los cajeros automáticos y los agentes BCP han elevado sus números de transacciones y se posicionan como los canales más eficientes, debido a su costo de instalación y mantenimiento comparados con las agencias tradicionales.

## **3. Definición del problema**

La alta complejidad en la operatividad de la atención al segmento de menores ingresos genera incertidumbre sobre la continuidad y permanencia de la atención a dicho segmento por el banco,

lo cual requiere una reformulación de la política respecto a los segmentos de bajos ingresos y el uso del proyecto de cajeros corresponsales en ese escenario.

Por lo expuesto, podemos enunciar que el problema es la falta de una propuesta que señale las acciones estratégicas que deben ser planificadas, a fin de lograr un crecimiento sostenible del proyecto de cajeros corresponsales y/o mejores resultados a favor de mejorar ratios financieros, la satisfacción de los principales *stakeholders*, clientes actuales del banco, y la sociedad en su conjunto, lo que incluye necesariamente el aspecto operativo, de marketing, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, y financiero.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

##### **4.1 Enfoque**

La propuesta de solución intenta demostrar que el Agente BCP puede convertirse en un canal rentable, que contribuye con la estrategia expansiva del banco y, además, apoya con la mejora en la calidad de servicio a los clientes y la sociedad.

Para sustentar lo enunciado, se debe elaborar un plan estratégico para el Agente BCP, que a través del desarrollo de los planes funcionales que se propongan, contribuya con el logro de los objetivos estratégicos del Banco.

##### **4.2 Descripción de la solución prevista**

El diseño del plan estratégico del Agente BCP requiere de un diagnóstico inicial del entorno y de la situación interna del BCP, ambos análisis se sitúan en el año 2013. Producto de dicho análisis se identificarán oportunidades y amenazas del sector donde desarrolla sus actividades. Finalmente, se reconocerán los recursos y capacidades existentes en la organización, con la finalidad de plantear objetivos estratégicos, metas, e iniciativas estratégicas y/o acciones correspondientes, que le permitan cumplirlas mediante el desarrollo y ejecución de planes funcionales para el periodo 2014-2019.

El modelo para la formulación de estrategia que utilizamos es el que presenta y desarrolla Fred David, y que consta de tres etapas, además, incorporamos el análisis de recursos y capacidades de Jay B. Barney y William S. Hesterly.

Para el desarrollo de la primera etapa, etapa de los insumos, se presentan las matrices de evaluación de factores externos (EFE), producto de analizar el macro y micro entorno; la matriz de evaluación de factores internos (EFI), resultado del análisis interno de la organización, y la matriz de perfil competitivo (MPC) al comparar los factores críticos de éxito con los competidores más cercanos. Este análisis se presenta en los capítulos II y III y el resultado se traslada a la etapa de adecuación.

En la segunda etapa, etapa de adecuación, nos enfocamos en la generación de estrategias factibles a través de la alineación de factores internos y externos claves. Para ello, en el capítulo V, se elaboran la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

Por último, la etapa de decisión, utiliza la información obtenida en la etapa de insumos para evaluar objetivamente las estrategias factibles que fueron generadas en la etapa de adecuación. Esta evaluación se desarrolla usando la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) que nos permite evidenciar el atractivo relativo de las estrategias alternativas y ofrece un punto de partida neutral para elegir las estrategias específicas.



## Capítulo II. Análisis del entorno

### 1. Análisis del macroentorno

Situamos el análisis en el año 2013, se consideran las posibles oportunidades y amenazas que pueden existir para Perú, como resultado de analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### 1.1 Entorno político

Las variables analizadas se visualizan en la tabla 1.

**Tabla 1. Variables políticas**

<i>Variable</i>	<i>Tendencia actual</i>	<i>Impacto en la industria</i>	<i>Impacto en la empresa</i>
1.- PBI	Crecimiento de 5% en el 2013 y se proyecta un incremento promedio de 6% a 6,5% en los próximos años. <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de la actividad económica y de la producción.</li><li>- Aumento del consumo y la recaudación tributario.</li></ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de la demanda de productos crediticios de diferentes segmentos del mercado.</li><li>- Necesidad de nuevos canales recaudadores de impuestos.</li></ul>
2.- Tasa de Inflación	La inflación del 2013 cerró en 2,86% dentro del rango meta del BCR (la más baja de América Latina) y la proyección del BCR es que el valor descienda. <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Genera estabilidad para los ahorristas e inversores.</li><li>- No influye en el costo de los créditos (tasa de interés activa).</li><li>- Incrementa la competitividad de las empresas.</li></ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Interés por adquirir por productos activos y pasivos de las actividades financieras.</li></ul>
3.- Tipo de cambio	Elevada volatilidad en el 2013 debido a factores externos. A diciembre 2013, el TC cerró en 2,784 con una tendencia alcista del dólar para el año 2014 y 2015.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Posibles descalces financieros por alta concentración de créditos en moneda extranjera.</li></ul>	<b>Amenaza:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Deterioro de la cartera de créditos en dólares, el aumento del tipo de cambio impactan en la capacidad de pago de los deudores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Conclusión.** El entorno político del país se muestra favorable para la Banca, gracias a la disposición del estado de incrementar el gasto público y, consecuentemente, incentivar las inversiones, lo cual promueve la demanda de créditos y otros servicios bancarios. Por otro lado, el ajuste en la tasa de encaje intenta evitar los problemas de descalce que puede ocasionar en los clientes la volatilidad del tipo de cambio, dando pase al crecimiento de canales que realicen operaciones solo en moneda local, como los cajeros corresponsales.

<sup>2</sup> Estrategia Nacional de Inclusión Financiera – Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera – Julio 2015.

Por último, el compromiso del estado para apoyar la bancarización fortalece la estrategia de las instituciones privadas de crecer y expandirse hacia nuevos nichos de mercados a través de canales distintos, como es el caso de los cajeros corresponsales.

## 1.2 Entorno económico

Las variables analizadas se visualizan en la tabla 2.

**Tabla 2. Variables económicas**

<i>Variable</i>	<i>Tendencia actual</i>	<i>Impacto en la industria</i>	<i>Impacto en la empresa</i>
1.- PBI	Crecimiento de 5% en el 2013 y se proyecta un incremento promedio de 6% a 6,5% en los próximos años. <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la actividad económica y de la producción.</li> <li>- Aumento del consumo y la recaudación tributario.</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la demanda de productos crediticios de diferentes segmentos del mercado.</li> <li>- Necesidad de nuevos canales recaudadores de impuestos.</li> </ul>
2.- Tasa de Inflación	La inflación del 2013 cerró en 2,86% dentro del rango meta del BCR (la más baja de América Latina) y la proyección del BCR es que el valor descienda. <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera estabilidad para los ahorritas e inversores.</li> <li>- No influye en el costo de los créditos (tasa de interés activa).</li> <li>- Incrementa la competitividad de las empresas.</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés por adquirir por productos activos y pasivos de las actividades financieras.</li> </ul>
3.- Tipo de cambio	Elevada volatilidad en el 2013 debido a factores externos. A diciembre 2013, el TC cerró en 2,784 con una tendencia alcista del dólar para el año 2014 y 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles descalces financieros por alta concentración de créditos en moneda extranjera.</li> </ul>	<b>Amenaza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deterioro de la cartera de créditos en dólares, el aumento del tipo de cambio impactan en la capacidad de pago de los deudores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Conclusión.** El entorno económico del país se proyecta favorable por la estabilidad económica que existe, gracias al control de la inflación y el continuo crecimiento del PBI en el país. Sin embargo, es necesario que se tomen medidas que permitan estar preparados ante los efectos que puede causar el alza del tipo de cambio.

En ese sentido, la industria de la Banca puede aprovechar la coyuntura económica para expandirse hacia nuevos sectores del país con poco acceso al sistema financiero, a través de innovadores productos (activos y pasivos), priorizando la oferta en moneda local.

<sup>3</sup> Marco Macroeconómico Multianual 2014 – 2016.

<sup>4</sup> Memoria 2013 – Banco Central De Reserva Del Perú.

### 1.3 Entorno social

Las variables analizadas se visualizan en la tabla 3.

**Tabla 3. Variables sociales**

<i>Variable</i>	<i>Tendencia actual</i>	<i>Impacto en la industria</i>	<i>Impacto en la empresa</i>
1.- Nivel de Pobreza	El porcentaje de la población en pobreza disminuyó 9 p.p. entre el 2011 y el 2015 y el porcentaje de la población en pobreza extrema disminuyó 3,57 p.p. en el mismo periodo. <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del poder adquisitivo de un porcentaje de la población.</li> <li>- Posibilidad de acceder al sistema financiero por parte de nuevos sectores socioeconómicos.</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparición de nuevos clientes con disponibilidad de dinero.</li> <li>- Sectores socioeconómicos demandan productos financieros de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>
2.- Acceso al sistema financiero	Interés de los agentes públicos y privados por mejorar el acceso y uso de servicios financieros adecuados a todos los segmentos de la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación al sistema financiero de nuevos clientes.</li> <li>- Aumento del flujo de transacciones bancarias.</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en los niveles de acceso y uso de los servicios financieros.</li> <li>- Posibilidad de ingreso a nuevos mercados</li> </ul>
3.- Cultura financiera	Elevado nivel de desconfianza del sistema financiero debido al limitado conocimiento de conceptos financieros básicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso limitado de servicios financieros por falta de información y asesoramiento.</li> <li>- La desconfianza frena el crecimiento de la bancarización.</li> </ul>	<b>Amenaza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta el crecimiento de entidades financieras no bancarias</li> <li>- Desconfianza por parte de nuevos mercados</li> </ul>
4.- Expectativa de vida	Aumento de la esperanza de vida que llega a los 74,6 años (hombres: 72 años y mujeres: 77,3 años). Para el año 2050, se estima que alcance los 79 años. <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de un sector de la población con nuevos patrones de consumo y necesidades.</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimiento de nuevos nichos de mercados, con nuevas necesidades de productos y servicios financieros</li> </ul>
5.- Profundidad financiera	La profundidad financiera (créditos y depósitos como porcentaje del PBI) ha crecido lentamente en los últimos años pero se encuentra por debajo de los países de la región	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparición de nuevas entidades financieras dirigidas a mercados que no son atendidas por la banca tradicional (financieras, edpymes, cajas rurales, cooperativas)</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una brecha que es posible acortar a través del crecimiento de puntos de atención, productos innovadores y canales accesibles.</li> </ul>
6.- Empleo formal	En el periodo 2008-2013, el empleo informal aumentó 0,2% al año y el empleo formal creció en 6,4%. Sin embargo, el número de empleados informales representa el 73,7% del total de ocupados en el 2013.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El crecimiento del empleo formal, genera mayores beneficios para la población empleada que es capitalizada por el sector bancario.</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La reducción del empleo informal debilita una de las principales barreras que existen para la expansión a nuevos segmentos de mercado a través de los diversos productos bancarios.</li> </ul>
7.- Base de la pirámide (BDP)	El ingreso promedio de la base de la pirámide ha incrementado en los últimos años permitiéndoles acceder a nuevos bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El porcentaje de la población que pertenece a la base de la pirámide peruana con acceso a productos de ahorro y créditos del sistema financiero ha crecido a 35%</li> </ul>	<b>Oportunidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos productos y servicios alineados a las necesidades y flujos de ingreso de la BDP representan una oportunidad para reducir la brecha entre el nivel de acceso al sistema financiero del país y la región.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadísticas e Informática

<sup>6</sup> INEI - Estadística: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>

**Conclusión.** El entorno social presenta una oportunidad gracias a la aparición y crecimiento de segmentos de mercado, principalmente en la base de la pirámide. La reducción de la pobreza y el empleo informal reduce las barreras de llegada a nuevos clientes, los cuales tienen necesidades particulares y una percepción distinta del sistema financiero. Además, el aumento de la esperanza de vida resulta en el crecimiento de los grupos etarios más altos y, con ello, la posibilidad de ofrecer servicios enfocados a necesidades específicas.

## 1.4 Entorno tecnológico

Las variables analizadas se visualizan en la tabla 4.

**Tabla 4. Variables tecnológicas**

<i>Variable</i>	<i>Tendencia actual</i>	<i>Impacto en la industria</i>	<i>Impacto en la empresa</i>
1.- Acceso a Internet	Según el informe del INEI, el 39,2% de la población de 6 a más años de edad accede a internet. La mayoría de este grupo se concentra en Lima Metropolitana. <sup>7</sup>	- Implementación de un nuevo modelo de banca, incorporando nuevas fuentes de información y creando nuevos canales de atención.	<b>Oportunidad:</b>  - Incremento del acceso de la población a la Banca a través de canales virtuales.
2.- Uso de nuevas tecnologías	La Banca innova y moderniza sus procesos, desarrollando inteligencia comercial y gestión de relaciones con el cliente (CRM) <sup>8</sup>	- La tecnología contribuye con la eficiencia operacional. - Integración de los procesos, agilización del flujo de información y rapidez en la atención.	<b>Oportunidad:</b>  - Surgen nuevas plataformas como medios de pago.  - Permite incrementar la oferta de servicios y crear una experiencia única para los clientes.
3.- Digitalización de las operaciones bancarias	Mayor interés de la industria en la digitalización a fin de entender al cliente y proyectar su comportamiento.	- Permite otorgar respuestas rápidas a los requerimientos del cliente. - Facilita el diseño y colocación de productos según el perfil del cliente.	<b>Oportunidad:</b> - Utilizar eficientemente los canales, de acuerdo al mercado de clientes que atienden. - Conocer y entender las barreras que existen para la expansión del sistema financiero.
4.- Fraude y estafa en canales digitales y virtuales.	Incrementa las modalidades de fraudes y estafas por medios tecnológicos para los clientes y la organización.	- Genera pérdidas monetarias y daña la imagen institucional. - Incrementa la desconfianza en el uso de canales alternativos.	<b>Amenaza:</b> - El incremento de los fraudes y estafas genera rechazo hacia los canales alternativos.
5.- Aparición y desarrollo de empresas Fintech.	Crecimiento acelerado de las inversiones en fintech, aprovechando el aumento de usuarios de teléfonos móviles.	- Presiona a la industria a la incorporación de nuevas tecnologías para rediseñar sus productos y servicios a fin de no quedar desfasados.	<b>Amenaza:</b> - Reduce la participación de mercado al atraer clientes que buscan servicios distintos a los de la banca tradicional.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>7</sup> Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (informe técnico – Octubre-noviembre – diciembre 2013).

<sup>8</sup> Los Retos que Traen las Nuevas Tecnologías en el Sector Financiero – Asbanc.

**Conclusión.** Incorporar tecnología a los procesos mejora la eficiencia operativa, un mejor flujo de información y mayor precisión en el contenido de la misma. Además, permite tener un mejor entendimiento de clientes y usuarios, a fin de ofrecer productos que satisfagan las necesidades particulares y orientar la expansión con canales eficientes. Por otro lado, la evolución tecnológica facilita la creación de nuevas formas de fraude y estafa para los clientes, las cuales generan perjuicio monetario e intensifican la desconfianza y el rechazo de los canales alternativos.

## 1.5 Entorno ecológico

Las variables analizadas se visualizan en la tabla 5.

**Tabla 5. Variables ecológicas**

<i>Variable</i>	<i>Tendencia actual</i>	<i>Impacto en la industria</i>	<i>Impacto en la empresa</i>
1.-Gestión del riesgo ambiental y Social	Mayor preocupación por la gestión de los riesgos que afectan el medio ambiente y el bienestar de la sociedad.	- Implementación de normas y políticas que incorporan el riesgo socio-ambiental en los procesos internos y las evaluaciones de financiamiento.	<b>Oportunidad:</b> - Mejor percepción de la población por las empresas social y ambientalmente responsables. - Eliminar y/o mitigar los riesgos socio-ambientales

Fuente: Elaboración propia, 2017

**Conclusión.** El entorno ecológico nos muestra el creciente interés por temas socioambientales por parte de la población. Se considera una oportunidad el poder proponer iniciativas y/o acciones que incluya inventariar, analizar y mitigar los posibles riesgos que existen en este aspecto.

## 1.6 Entorno legal

Las variables analizadas se visualizan en la tabla 6.

**Tabla 6. Variables legales**

<i>Variable</i>	<i>Tendencia actual</i>	<i>Impacto en la industria</i>	<i>Impacto en la empresa</i>
1.- Leyes de protección a los usuarios/clientes. <sup>9</sup>	Leyes buscan dar mayor información de los productos y proteger a los clientes de malas prácticas de las entidades financieras.	- Difusión de información clara y explícita hacia los usuarios. - Regulación de cobros por diversos conceptos.	<b>Amenaza:</b> - Excesiva regulación puede generar mayores costos que se trasladan a los usuarios.
2.- Normatividad para la apertura y funcionamiento de canales alternativos. <sup>10</sup>	Promueve y facilita el acceso a servicios bancarios básicos a personas que no se encuentran bancarizados.	- Derivación de algunas de las operaciones a canales alternativos según criterios de costo-eficiencia.	<b>Oportunidad:</b> - Existencia de normatividad que respalda la apertura de cajeros correspondientes.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>9</sup> Ley 28587 – Resolución SBS 1765-2005

<sup>10</sup> Resolución SBS 777-2008).

**Conclusión.** EL interés del Estado en fomentar la bancarización y el trabajo en conjunto con el sector financiero ha permitido la existencia y expansión de canales de atención como los cajeros corresponsales. Sin embargo, el rol proteccionista del estado genera sobrecostos en los procesos y obliga a las instituciones a aceptar riesgos, cuyos costos luego son trasladados a los clientes.

## 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La evaluación de factores externos nos indica la forma en que la organización responde a las condiciones externas. La tabla 7 organiza dichas condiciones en oportunidades o amenazas y nos muestra los siguientes resultados.

**Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Variación favorable de indicadores macroeconómicos como el PBI e Inflación.	0.08	4	0.32
2. Aumenta el interés y la demanda por productos financieros.	0.08	3	0.24
3. Incremento de incentivos del estado para la colocación de productos en soles.	0.06	3	0.18
4. Demanda de canales de atención alternativos.	0.06	4	0.24
5. Impulso de la bancarización por parte de instituciones y organismos públicos y privados.	0.06	3	0.18
6. Reducción de los niveles de empleo informal.	0.06	4	0.24
7. Aparición de nuevas tecnologías.	0.06	4	0.24
8. Incremento del acceso a internet por parte de la población.	0.06	4	0.24
9. Aparición de nuevos nichos de mercado con nuevas necesidades.	0.06	4	0.24
10. Mayor preocupación por temas socio ambientales.	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
11. Volatilidad del tipo de cambio del dólar.	0.08	3	0.24
12. Desconfianza del sistema financiero y desconocimiento de los beneficios de la bancarización.	0.1	2	0.2
13. Aparición de nuevos competidores (cajas, cooperativas, fintech, prestamistas, otros)	0.06	2	0.12
14. Excesiva regulación por parte de los organismos supervisores.	0.06	2	0.12
15. Incremento del fraude y estafa a través de canales digitales.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.1</b>

Leyenda: El peso de cada factor oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La calificación indica el grado de eficiencia para atacar el problema: 1 Inferior, 2 Media, 3 Por encima de la media, 4 Superior. El valor ponderado determina cómo la empresa responde ante las oportunidades y amenazas  
Fuente: Fred David, 2014. Elaboración propia, 2017.

**Conclusión.** El valor de 3,1 obtenido nos indica que la respuesta del BCP está por encima de la media, lo que significa que responde eficientemente ante las oportunidades y minimiza los efectos que generan las amenazas.

### **3. Análisis del microentorno**

#### **3.1 Estructura del sistema financiero**

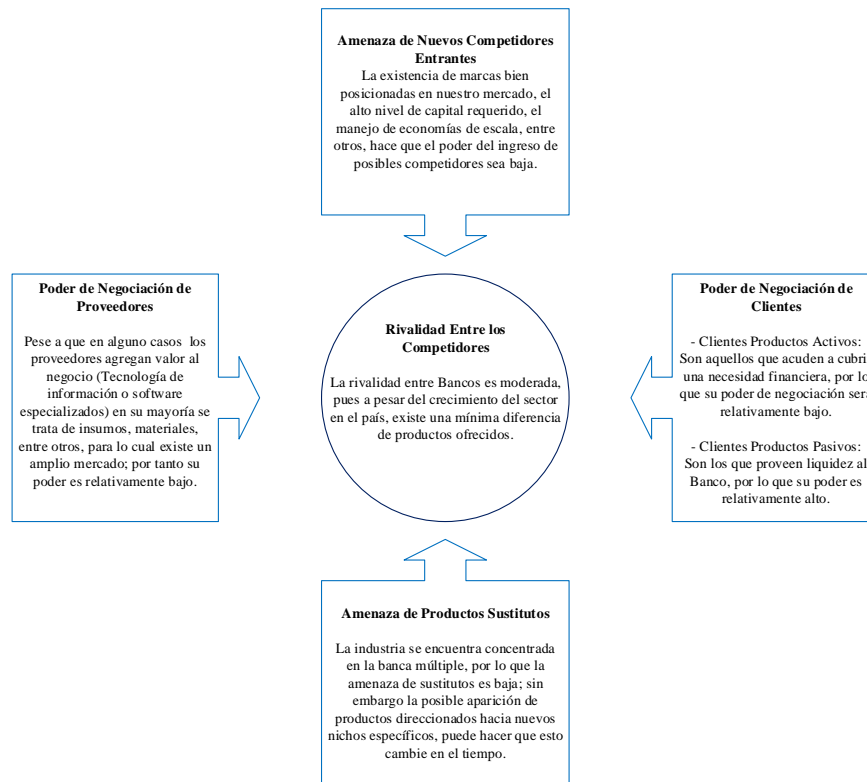
El sistema financiero está conformado por instituciones, instrumentos y mercados encargados de la circulación del flujo monetario, su tarea principal es canalizar el dinero de los agentes ofertantes de fondos hacia los agentes demandantes de ellos. Los agentes intermediarios canalizan el dinero de los ofertantes a los demandantes. Desde el punto de vista de la intermediación, el mercado financiero se divide en: mercado de intermediación indirecta y directa (mercado de valores).

El anexo 2 ilustra los grupos de instituciones que conforman el sistema financiero. La industria dentro del sector en la que se realiza el estudio es la Banca. El anexo 3 muestra la importancia de la industria en términos de activos, depósitos y colocaciones.

#### **3.2 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter**

Analizamos la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para conocer el grado de atractividad del sector en donde se encuentra el BCP. El gráfico 1 nos muestra un resumen de la posición de la organización respecto a las fuerzas de Porter.

**Gráfico 1. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter**



Fuente: Porter, 1991. Elaboración propia, 2017.

### 3.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el anexo 4 se ha alcanzado un puntaje de 3,80 lo cual nos dice que existe un bajo poder de negociación. Dentro de los proveedores del sector podemos distinguir dos grupos: un primer grupo está formado por aquellos proveedores de insumos, materiales, tecnología, sistemas de información, etc. El poder de negociación que posee este tipo de proveedor depende de la naturaleza de los productos que proveen y que tan sustituibles son dichos productos. Además de la importancia y el valor que agregan al negocio, dentro de este grupo son pocos los que sobresalen por su importancia para el sector, entre ellos podemos mencionar aquellos que proveen tecnología de información o *software* especializados.

Por otro lado, debemos mencionar que el dinero es uno de los principales insumos de la Banca y, en ese sentido, podríamos considerar a todas las fuentes de liquidez como proveedores. Sin embargo, en nuestro análisis este grupo será considerado como cliente y evaluado desde esa perspectiva.



### **3.2.2 Poder de negociación de los clientes**

El sector bancario tiene como clientes a empresas y personas, a los cuales segmentan de acuerdo a sus necesidades y su estrategia. Las instituciones bancarias ofrecen dos grupos de productos: productos pasivos y productos activos. Los productos pasivos captan fondos a cambio de cierta rentabilidad, mientras que los productos activos son aquellos que ofrecen créditos a las personas o empresas a cambio del pago de intereses.

El anexo 4 indica un puntaje de 3,90, lo que denota que el sector bancario es atractivo debido a la concentración de la oferta que existe en la industria; por otro lado, el gran número de clientes existentes, puesto que la interacción con las instituciones bancarias es individual y directa. Sin embargo, el poder de negociación puede elevarse para los clientes pasivos pues proveen de liquidez a los bancos, también influyen el grado de fidelidad, el tamaño del cliente comparado con los demás, el segmento en donde se encuentre clasificado. Asimismo, a medida que INDECOPI exige mayor transparencia e información en el ofrecimiento de productos y servicios financieros, los clientes incrementan sus conocimientos y nivel de confianza, así como una mayor exigencia en la calidad de atención, por lo que se encuentran más propensos a registrar reclamos ante instancias mayores; para lo cual los Bancos han generado procesos internos a fin de poder solucionar cualquier error cometido y evitar que estas se eleven.

### **3.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Como se mencionó en la presentación del sector y se visualiza en el anexo 2, dentro del sistema financiero existen otras industrias que permiten acceder a productos que atiendan las mismas necesidades de los usuarios de la Banca. Las opciones más parecidas son las que brindan las instituciones financieras no bancarias (cajas, financieras, etc.). Sin embargo, a pesar de cierta agresividad comercial en la captación de fondos, existen costos para el cliente al cambiar hacia ese tipo de productos, y un nivel de riesgo asociado al pequeño tamaño que tienen del mercado.

En el caso de los clientes empresas, existe la posibilidad de que éstas decidan usar el mercado de capitales a través de la emisión de bonos. Sin embargo, el mayor porcentaje de las empresas no tiene el tamaño ni el interés de probar estas alternativas. En adición, existen costos asociados al cambio.

En el anexo 4 se visualiza un resultado de 3,30 lo cual nos demuestra que la amenaza de los sustitutos en el sector bancario no es alta, por tanto, hacen que el sector se mantenga atractivo para seguir invirtiendo.

#### **3.2.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La estabilidad económica y la solidez financiera del país, sumado a los buenos resultados de los agentes del sector, hacen atractivo el ingreso de nuevos participantes. Sin embargo, el ingreso al sector representa un elevado requerimiento de capital y manejar grandes economías de escalas, a ello se suma la existencia de algunas marcas muy bien posicionadas y con amplia experiencia que concentran la mayoría del mercado. Todos estos puntos son barreras que frenan el ingreso de nuevos competidores.

Por otro lado, la existencia y acceso a nuevas tecnologías que permiten eficientes formas de desarrollar el modelo de negocio y el fortalecimiento de nuevos canales que lleguen a nuevos nichos de mercado, son factores atractivos para nuevos entrantes del sector. En los últimos años, los nuevos agentes del sector han ingresado producto de la compra o fusión con algún banco existente o han sido empresas financieras no bancarias que han dado el paso para formar parte de la banca múltiple.

En el anexo 4 nos da un resultado de 3,80, lo que nos dice que la amenaza del ingreso de nuevos competidores en el sector bancario es relativamente baja, por tanto, hacen que el sector se mantenga atractivo para continuar en el negocio.

#### **3.2.5 Rivalidad entre los competidores**

Existe una rivalidad moderada de los competidores, a pesar del constante crecimiento del sector en el país, existe poca diferencia entre los productos que se ofrecen y una rápida reacción de los competidores para copiar cualquier innovación.

Es por ello que los bancos del país buscan diferentes estrategias de fidelización y, para ello, establecen diferentes estrategias que fortalezcan la relación con sus clientes. Además, buscan ser más eficientes en sus procesos internos y externos, de manera que puedan ofrecer mejores beneficios en sus productos y reducir los tiempos de atención. Por último, aprovechan cualquier nuevo canal que permita llevar sus productos hacia nuevos sectores del mercado.

En el anexo 4, el puntaje alcanzado es 3,70, lo que nos dice que la rivalidad entre bancos es relativamente moderada, lo que sigue haciendo atractivo al sector.

### 3.2.6 Conclusiones de la atraktividad del sector

El sector bancario resulta muy atractivo debido a su importancia dentro del sistema financiero y el alto poder de negociación que tiene, en promedio, respecto a sus proveedores y clientes. La diversidad de proveedores que existe para dar soporte a sus operaciones, con excepción de algunos rubros específicos, otorga un alto de poder de negociación a la industria. Además, el elevado número de clientes que individualmente representan un porcentaje muy pequeño del negocio y los costos que incurren el migrar hacia productos sustitutos, otorga una ventaja a la banca en el poder de negociación.

Por otro lado, las altas barreras de entrada que existen para la incursión de nuevos competidores incrementan la atraktividad del sector, el crecimiento de la Banca en los últimos años y la concentración que existe en pocos competidores, nos permite concluir que la industria es atractiva.

**Tabla 8. Resumen de atraktividad de la industria**

			Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
		LIMITE INF.	1	2	3	4	5	LIMITE SUP.	
Poder de los proveedores	20%	Alto						Bajo	3,80
Poder de los compradores	20%	Alto						Bajo	4,05
Disponibilidad de sustitutos	20%	Alto						Bajo	3,30
Amenaza de nuevos competidores	20%	Mucha						Poca	3,80
Rivalidad entre competidores	20%	Alto						Bajo	3,70
		100%							3,95

Fuente: Elaboración propia, 2017

## 4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se identifican a los principales competidores de la industria y los factores críticos de éxito. Para nuestro análisis hemos considerado que los competidores comparables con el BCP son el Banco Continental, Scotiabank e Interbank que, a diciembre 2013, concentran más del 80 % de créditos y depósitos del sistema.

**Tabla 9. Matriz del perfil competitivo**

	Peso	B. de Crédito del Perú		Banco Continental		Scotiabank		Interbank	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Solidez Financiera	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Número de oficinas tradicionales	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Número ATMs y cajeros corresponsales	10%	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Imagen de la marca	10%	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Competitividad de precios	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Gestión integral del riesgo	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Gestión del recurso humano	10%	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Innovación tecnológica	10%	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
	<b>100%</b>		<b>2,30</b>		<b>1,90</b>		<b>1,70</b>		<b>2,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados de la tabla 9 nos muestran la calificación relativa de la posición competitiva del Banco de Crédito del Perú en relación a los competidores del sector. Con un puntaje de 2,30 se visualiza que es el competidor más fuerte respecto a sus pares, gracias a que muchos de los factores de éxito del sector son fortalezas de la organización. Por otro lado, existen otros aspectos que debe mejorar, por ejemplo, la gestión del riesgo y de recursos humanos.

## 5. Conclusiones

Luego de analizar el entorno y la industria, se puede concluir lo siguiente:

- El entorno presenta varias oportunidades para el desarrollo del sector financiero y la industria de la Banca, que pueden ser capitalizadas por las diferentes empresas para continuar con la bancarización. El Banco de Crédito ha sabido aprovechar las oportunidades y ha respondido favorablemente a las amenazas existentes, lo que le ha permitido obtener el liderazgo.
- La importancia de la industria en la economía nacional le da un nivel de atraktividad alto, lo que puede fomentar el ingreso de nuevos competidores o que la rivalidad entre competidores se agudice y se reduzcan los márgenes. Por ese motivo, el Banco de Crédito debe poner énfasis en mejorar su posición e incrementar la brecha que tiene con sus competidores en los aspectos críticos para el éxito

### **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

#### **1. Análisis interno (análisis AMOFHIT)**

El análisis AMOFHIT para el Banco de Crédito considera el escenario presentado durante diciembre 2013. La evaluación de las diferentes áreas funcionales de la organización nos permite identificar las fortalezas y debilidades.

##### **1.1 Administración y gerencia (A)**

El Banco de Crédito, por su naturaleza, tamaño y antigüedad, posee los parámetros de diseño y los factores de contingencia de una organización maquina divisional. Se considera la forma divisional, al analizar el organigrama (anexo 5), donde se observa que las agrupaciones (divisiones) se forman orientadas a atender diferentes segmentos de mercado. Sin embargo, dentro de la estructura divisional, cada división presenta una estructura propia, puesto que no se trata de una estructura completa, sino de una estructura superpuesta en otras (Mintzberg 1991). La estructura que existe en cada una de las divisiones es la estructura maquina, en donde las tareas de operaciones son altamente especializadas y rutinarias, los procesos se encuentran formalizados y estandarizados, las normas, reglas y comunicación formal proliferan a través de toda la organización y el poder de decisión se encuentra centralizado en el Directorio<sup>11</sup> y gerencias centrales.

La forma maquina divisional se acondiciona al entorno que existe para el BCP, el cual, a pesar de ser más dinámico en los últimos años, debido al uso de nuevas tecnologías y a la creación de nuevos canales, aún sigue siendo un entorno estable, pero con una diversidad de segmentos con necesidades particulares. Además, el tamaño y la antigüedad que tiene la organización han permitido normalizar la mayoría de sus procesos y establecer procedimientos para hacer frente a la mayoría de situaciones que podrían ocurrir. Considerando las cinco partes fundamentales de una organización de acuerdo con Mintzberg (1999), en el BCP podemos distinguir las siguientes:

**Ápice estratégico.** Formado por el Directorio, el gerente general y los gerentes centrales.

---

<sup>11</sup> Al 2013, Dionisio Romero Paoletti encabeza el directorio, sustituyendo desde el 2009 a Dionisio Romero, quien dirigió por 30 años el directorio y por 42 años el BCP.

**Línea media.** Formada por los gerentes de división de las diferentes líneas de negocio, los gerentes de área de cada una de esas divisiones, los gerentes de las divisiones de riesgos y gerentes de otras áreas encargadas de procesos como tesorería, servicios a los clientes, cobranzas, etc.

**Tecnoestructura.** Formada por la división de planeamiento y control financiero y la división de eficiencia, administración y procesos. La tecnoestructura del BCP se encarga de normalizar los flujos de trabajo de las diferentes operaciones que se realizan; dicho trabajo lo realiza en todas las escalas jerárquicas.

**Staff de apoyo.** Formado por el división legal y secretaría general, la división de gestión y desarrollo humano GDH, auditoría y sistemas. El *staff* de apoyo del BCP brinda apoyo a las diferentes áreas, a fin de que puedan desarrollar sus actividades de forma estable y que no se interrumpan las operaciones.

**Núcleo de operaciones.** Está conformado por todas las áreas comerciales, de riesgos, cobranzas, riesgos y servicio al cliente de las distintas líneas de negocio. Las operaciones de cada una de estas áreas se encuentran normalizada y se ciñen a políticas establecidas y comunicadas previamente.

## **1.2 Marketing (M)**

El Banco de Crédito del Perú posee el primer lugar de participación de mercado en depósitos y colocaciones, su marca posee un fuerte posicionamiento en el mercado, debido a su larga trayectoria (124 años), su amplia gama de productos y servicios en los diferentes segmentos de la banca, así como el sólido respaldo financiero que posee al formar parte del Grupo Credicorp. A lo largo de varios años ha ganado varios premios importantes en reconocimiento a su creatividad, innovación, buenas prácticas y efectividad publicitaria y se encuentra dentro del top de las 50 empresas más valiosas de Latinoamérica<sup>12</sup> (en el anexo 6 se muestran los reconocimientos que obtuvo en el 2013).

Ha segmentado a sus clientes en dos grandes grupos: banca mayorista y banca minorista (el detalle productos que se ofrecen a estos grupos se detalla en el anexo 7).

---

<sup>12</sup> <http://www.codigo.pe/marketing/bcp-lidera-top5-de-marcas-mas-valiosas-en-el-peru-segun-brandz/>

El primer grupo está compuesto por los clientes corporativos y empresas grandes, y son a quienes tradicionalmente estuvo enfocada la estrategia del banco. Sin embargo, el potencial que existe en nuevos segmentos como el segmento pyme ha llamado el interés del banco en los últimos años. Es por ello que la banca minorista, conformada por las empresas medianas y pequeñas más los clientes individuales, han tomado igual trascendencia en la estrategia del banco.

El acceso a estos nuevos segmentos de mercado ha significado flexibilizar los procesos y productos, así como innovar en los canales de comercialización y atención, de manera que existan muchos más puntos de contacto para la atención de estos nuevos clientes, sin que esto requiera una inversión tan grande como la creación de una agencia tradicional. Para ello, el Banco ha desarrollado canales alternativos como: cajeros corresponsales (Agentes BCP), banca por teléfono, banca virtual, banca móvil y ATM.

En ese contexto, el área de marketing, tiene como encargo la definición de la estrategia de comunicación y publicidad de la marca, desarrollando investigaciones de mercado para conocer la percepción del cliente según el segmento al que va dirigido cada uno de sus productos y así poder entenderlo, contribuyendo con las unidades de negocio, en la toma decisiones que mejoren la experiencia y satisfacción del cliente con el BCP.

### **1.3 Operaciones y logística (O)**

La infraestructura del Banco de Crédito para atender a sus clientes, está conformada por su red de 401 oficinas, 2.091 cajeros automáticos, y 5.820 Agentes BCP; tiene presencia en todos los departamentos del Perú y en más del 70% de provincias. Además, brinda servicios a través de sus canales alternativos.

El BCP tiene como pilar la búsqueda de eficiencia de sus procesos, de manera que estos sean: «Procesos simples, eficientes y que generen valor al cliente»; para lograr dicha eficiencia ha implementado la metodología *Lean*<sup>13</sup> en sus procesos, lo cual ha permitido que se generen reducciones de tiempos en los ciclos de hasta 60% y mejoras de 30%, en promedio, en la eficiencia de gestión de canales como el Agente BCP, gracias a la identificación de componentes comunes en procesos distintos que pudieron unificarse y generaron sinergias. Estos resultados se han visto

---

<sup>13</sup> *Lean* es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ellos los mínimos recursos necesarios

reflejados en una reducción del índice de eficiencia<sup>14</sup> del BCP al pasar de 49,5% al cierre del 2012 a 47,8% al finalizar el 2013.

Finalmente, parte de la estrategia para dinamizar las operaciones ha sido la tercerización de algunos procesos operativos específicos, o procesos que tienen mucha volatilidad en el volumen. Entre los principales procesos del Banco de Crédito podemos mencionar:

- **Gestión de riesgos.** Propone y gestiona el apetito de riesgo para las diferentes unidades de negocio, haciendo uso de las mejoras prácticas internacionales, gracias a ello se ha reducido el porcentaje de morosidad en diversos productos. También se encarga de evaluar el riesgo operativo, riesgo de mercado, gestión de seguros y riesgo crediticio, de forma que exista una gestión integral del riesgo.
- **Compras.** Utiliza economías de escala, de forma que incrementa el monto negociado y mejora su posición negociadora, con lo cual ha incrementado el monto de ahorro.
- **Cobranzas.** Desarrolla capacidades analíticas y aplica estrategias para maximizar la rentabilidad en el recobro de los diferentes productos, clientes y canales. Por otro lado, se tercerizan algunas operaciones relacionadas a la cobranza, como la cobranza telefónica.
- **Gestión del fraude.** Desarrolla estrategias que contribuyan con la prevención y mitigación del fraude.
- **Control interno.** Evalúa y monitorea de forma independiente y objetiva las actividades de la organización a través de trabajos de auditoría directos, trabajos de aseguramiento de la calidad y revisión de controles claves según las normas internacionales. Además, mejora y actualiza las metodologías de auditoría de acuerdo a las definiciones de apetitos y tolerancia de riesgo aprobadas.

#### 1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Banco de Crédito del Perú forma parte del Grupo Credicorp, el *holding* financiero más grande, de manera que cuenta con el respaldo para cumplir los requerimientos de capital exigidos por los entes reguladores. La posición financiera del BCP respecto a sus competidores más cercanos se visualiza en el anexo 8, mientras que el crecimiento que ha tenido se visualiza en el anexo 9. Del análisis de los anexos mencionados podemos destacar la solvencia que posee el BCP para afrontar posibles imprevistos, lo cual se concluye al observar el ratio de capital (14,5%), superior al exigido por el ente regulador y mayor que el promedio de la industria.

---

<sup>14</sup> Índice de eficiencia es el resultado de dividir los gastos operativos entre los ingresos totales



Otro aspecto importante a destacar es representado por su patrimonio, el cual representa más del 30% de toda la banca múltiple, sumándose al liderazgo que posee en colocaciones de créditos y captación de depósitos. Los activos totales pasaron de S/ 81,7 mil millones en 2012 a S/ 90,9 mil millones en el 2013. Sin embargo, este crecimiento vino acompañado de un deterioro en el indicador de calidad de los activos (créditos atrasados/créditos directos (%)), producto de la apuesta por incursionar en nuevos segmentos.

En cuanto a los ratios de eficiencia y gestión, resalta el ratio de depósitos/número de oficinas (miles S/), que mide el monto promedio de depósitos captados en cada oficina, en donde el valor es superior al promedio de la industria, y se ha incrementado entre el 2012 y el 2013 de S/ 143,0 mil a S/ 149,4 mil. En contraparte, el ratio de créditos directos /personal (miles S/), que mide el monto promedio de créditos colocados por cada empleado, a pesar de registrar un crecimiento de S/ 2,4 mil en el 2012 a S/ 2,6 mil en el 2013, sigue siendo menor al promedio de la industria, lo cual pone en evidencia el gran volumen de personal administrativo que posee el BCP. Los ratios de gastos de administración anualizados/activo productivo promedio (%) y gastos de operación/margen financiero total (%) muestran una evolución favorable, pues se han reducido entre el 2012 y el 2013, pero confirman que existe un elevado volumen de personal en comparación a sus pares, y que los gastos de operación siguen siendo más elevados que la mayoría de sus principales competidores.

Los indicadores de rentabilidad muestran que el ROAE del BCP se redujo en 0,59% en el 2013 con relación al año anterior, y el ROAA se redujo en 0,10% en línea con lo que sucedió con la banca múltiple y sus principales competidores. En el caso del Banco de Crédito, el principal motivo de la reducción de la utilidad se debió a la alta concentración de la cartera en dólares americanos, los mismos que tuvieron una gran fluctuación a lo largo de todo el 2013, y al mayor incremento del gasto en proyectos de eficiencia que generarían ahorros futuros.

En relación a la liquidez, se observa que el BCP posee el ratio de liquidez M.N. por encima del promedio de la cartera y de todos sus principales competidores, contrario al ratio de liquidez de M.E., en donde el valor está por debajo de la cartera y de sus principales competidores. Sin embargo, es preciso mencionar que en ambos casos el valor de ambos ratios es muy superior al valor mínimo que exige la regulación (8% en M.N. y 20% en M.E.). Por otro lado, el ratio de posición global en moneda extranjera/patrimonio efectivo (%) que refleja el porcentaje del patrimonio efectivo que está expuesto a riesgo cambiario, es 17,75% muy superior al promedio

de la cartera y que refleja un incremento con respecto al cierre del 2012, en donde el valor era 5,96%.

Los indicadores reflejan el crecimiento del BCP en la industria bancaria nacional y el liderazgo en el mismo. Sin embargo, evidencian el alto porcentaje del gasto administrativo y operativo que tiene en el desarrollo de sus operaciones. Además, se puede concluir que su incursión en mercados de mayor riesgo ha tenido un pequeño efecto en la calidad de la cartera y, por último, que su alta concentración de activos y patrimonio en moneda extranjera lo expone a golpes en la rentabilidad ante la volatilidad que puede tener el tipo de cambio del dólar.

### **1.5 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información que se utilizan en el Banco son bastante complejos, debido al volumen de operaciones diarias y a la rapidez que se requieren en estos. Es por ese motivo que la organización se apoya en el departamento de Desarrollo TI que es la encargada de adaptar los sistemas para dar continuidad a las operaciones de los canales, productos y servicios tecnológicos, buscando asegurar la estabilidad y rendimiento de los sistemas de acuerdo al nivel de servicio requerido por los usuarios.

Además, provee soporte a los usuarios en referencia al uso adecuado y a la explotación de las facilidades de los sistemas, apoya en el levantamiento de información, análisis, diseño y evaluación funcional y técnica de soluciones, brindando conocimiento y opciones tecnológicas de acuerdo con la metodología, métricas y estándares definidos, así como mostrar el impacto en los procesos, organización y arquitectura tecnológica.

El BCP cumple las normas de transparencia en la información del sistema de relaciones del consumidor que ASBANC<sup>15</sup> emitió (Memoria Anual 2013 ASBANC pág. 58)<sup>16</sup>, a fin de ir más allá de las normas de la SBS<sup>17</sup>. El objetivo es mejorar el acceso del usuario a la información y permitirle comparar entre las ofertas de los distintos bancos sobre productos y servicios financieros, a fin de que cuente con todos los elementos necesarios para tomar decisiones informadas sobre las prestaciones que desee contratar (Reporte de Sostenibilidad 2012, pág. 58).

---

<sup>15</sup> Asociación de Bancos del Perú es la institución gremial que agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas del Perú.

<sup>16</sup> <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/MemoriaAnualASBANC2013.pdf>

<sup>17</sup> Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero, de seguros y del sistema privado de pensiones.

## **1.6 Recursos humanos (H)**

La gestión del personal está a cargo de la división de Gestión y Desarrollo Humano (GDH), la cual tiene como misión ser socio estratégico de la corporación, brindando servicios y asesoría integral para el desarrollo de los colaboradores y la mejora continua del desempeño del capital humano, contribuyendo, de esa forma, a convertir la estrategia organizacional en resultados positivos para la organización.

El tamaño y diversidad que posee el BCP le permite ofrecer un amplio abanico de oportunidades de línea de carrera y desarrollo para sus colaboradores, quienes, a diciembre de 2013, sumaban un total de 17.217 personas, de las cuales 16.896 se encuentran bajo planilla BCP y 321 son practicantes<sup>18</sup> (Reporte de Sostenibilidad BCP 2013 pág. 87).

En cuanto al proceso de reclutamiento, de acuerdo al Reporte de Sostenibilidad 2013, el BCP busca que este sea eficaz, eficiente y con objetivos claros, tanto en los procesos de selección internos como externos. Cuenta con una web de reclutamiento ([www.trabajaenelbcp.com](http://www.trabajaenelbcp.com)), con fuentes de reclutamiento interna o externa y encarga algunas de las etapas del proceso de selección a consultores externos. Asimismo, todo proceso de selección en el BCP se rige bajo dos pilares fundamentales: el primero es lograr cubrir la vacante en el plazo requerido garantizando que se ajuste al perfil solicitado y a la cultura interna; el segundo es posicionar al BCP como la mejor opción para trabajar en el Perú ofreciendo una propuesta de valor alineada a cada segmento.

En relación a las remuneraciones, el Banco cuenta con bandas salariales para la definición de los sueldos según el nivel de puesto gestionado y utiliza el criterio de generalidad. Esto significa que las bandas salariales se aplican a cada posición por igual a nivel nacional. La banda salarial se define en base a estudios de mercado que se hacen cada año; el resultado del año 2013 mostró que los salarios del BCP se encuentran dentro de la media del mercado. Además, existe un programa de bonificación por el logro de metas (grupales e individuales), el cual se gestiona a través de planillas de desempeño, que son revisadas periódicamente, de forma que se pueda accionar sobre cualquier indicador que afecte el logro de los objetivos planteados.

El BCP cumple con brindar todos los beneficios sociales que la ley exige y, en adición, otorga beneficios financieros tales como: tasas especiales, exoneraciones de gastos específicos asociados a cuentas, tarjetas de crédito, entre otros. Asimismo, con la finalidad de contribuir al equilibrio

---

<sup>18</sup> [http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/memoria\\_2013.pdf](http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/memoria_2013.pdf)

entre la vida laboral y personal, además de apoyar el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, se difunden el uso de servicios adicionales como el club, gimnasio, transporte, vacaciones útiles para hijos de colaboradores y otros más.

Además, con el objetivo de apoyar el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, el BCP posee convenios con gran parte de las instituciones educativas prestigiosas del país, permitiendo a sus colaboradores acceder a diversos programas a precios preferenciales.

### **1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El sector financiero recurre cada vez más a la innovación y a la tecnología digital para ofrecer soluciones de manera más eficaz y eficiente. El BCP no es ajeno a ello, por lo que a través de la investigación y desarrollo TI garantiza la disponibilidad de sus aplicativos, y la implementación eficiente de soluciones tecnológicas con el fin de satisfacer las necesidades operativas y estratégicas del negocio, cumpliendo con los niveles de calidad, presupuesto y plazo de entrega pactados; mediante sistemas especializados y de alta tecnología, brindando continuidad y seguridad a las operaciones de todos sus canales, productos y servicios tecnológicos.

Uno de los aspectos fundamentales es la rapidez con la que los sistemas responden a los requerimientos de los usuarios y la optimización de los procesos externos e internos. Con la finalidad de fortalecer este aspecto, ha enfocado sus esfuerzos en incluir tecnología de punta en los servidores y mejorar la arquitectura de las redes, de esta forma se garantiza una mayor capacidad para atender operaciones.

### **1.8 Responsabilidad social empresarial**

El BCP posee una política de responsabilidad social empresarial, considerada como un elemento principal de su cultura; apuesta de manera firme por la bancarización y por la inclusión financiera; es por ello que sus acciones en RSE son presentados cada año en su Reporte de Sostenibilidad, en donde se establecen compromisos que involucran a todos sus grupos de interés.

### **1.8.1 Aspectos sociales**

Todos los años, el BCP destina no menos del 1% de sus utilidades netas después de impuestos, para apoyar programas sociales, iniciativas u otros referidos a temas de responsabilidad social; suscribe los principios del pacto mundial, genera reportes anuales de sostenibilidad consistentes con los lineamientos del *Global Reporting Initiative* (GRI), así como otros acuerdos y códigos de conducta que reflejen los principios de la RSE, medioambiente y asuntos sociales, y participa de manera activa en la promoción de las acciones de RSE; asimismo, ejecuta proyectos de RSE relacionados al foco del negocio; además de generar alianzas con instituciones académicas, instituciones no gubernamentales y otras instancias con experiencia en la implementación de programa de RSE.

Asimismo, en concordancia con el cumplimiento de su código de ética, el BCP promueve entre sus colaboradores valores tales como: la honestidad y la transparencia, fomentando el respeto mutuo, así como la no discriminación en todos sus sentidos; por otro lado, cuida mucho que las normas de salud y seguridad ocupacional sean cumplidos en todos sus dominios y fomenta la participación de sus colaboradores en los programas de voluntariados de RSE, además de promover la inclusión laboral de personas discapacitadas y con habilidades especiales.

Por el lado de sus clientes, el BCP prioriza la relación a largo plazo basado en la confianza y respeto, promoviendo que la comunicación con ellos sea clara y sencilla en todo momento; asimismo fomenta el uso responsable de los productos y servicios financieros que ofrece e impulsa la educación financiera de sus clientes, a través de programas de asesorías dinámicas e interactivas, tales como “El ABC de la Banca”, entre otros.

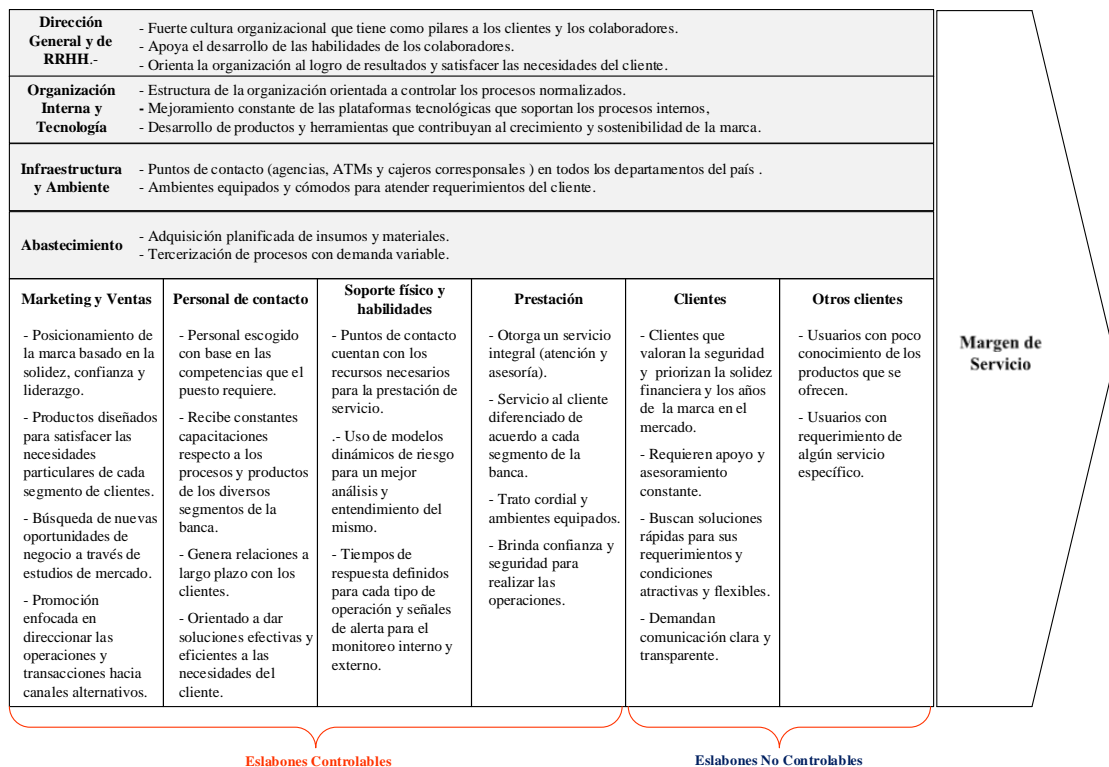
### **1.8.2 Aspectos ambientales**

El BCP mide todos los años la huella de carbono, a través de consultores externos e independientes, elabora y realiza reportes anualmente acerca de la emisión de gases de efecto invernadero ante el Carbon Disclosure Project (CDP); desarrolla esquemas de mitigación de la huella de carbono, fomentando la disminución del consumo de energía y la emisión de gases del efecto invernadero; apoya el reciclaje de los recursos y gestión responsable de los residuos; diseña e implementa sistemas de evaluación y monitoreo de riesgos ambientales y sociales de las operaciones directas e indirectas; desarrolla productos y líneas de actuación de negocio funcionales para la conservación del medioambiente, además de apoyar iniciativas que promuevan el respeto y preservación de la biodiversidad.

## 2. Cadena de valor

Al organizar las actividades que realiza el Banco de Crédito según la propuesta de cadena de valor de Gustavo Alonso (2008), se han identificado aquellas actividades que corresponden a los eslabones primarios y son fuente de posibles ventajas competitivas. Además, se identifican las actividades que corresponden a los eslabones de apoyo, las cuales establecen las condiciones para una óptima prestación del servicio.

**Gráfico 2. Cadena de valor de servicios del Banco de Crédito**



Fuente: Alonso, 2008. Elaboración propia, 2017.

Dentro de los eslabones primarios de la cadena de valor de servicios, diseñada para el BCP, podemos identificar eslabones controlables y no controlables. El primero de los eslabones controlables es el de marketing y ventas, el cual permite que tenga lugar la prestación del servicio. El desarrollo de productos innovadores que atienden necesidades particulares para cada segmento de la banca y la fortalece que posee la marca del BCP, son las principales ventajas competitivas de este eslabón.

El eslabón de personal de contacto es uno de los más importantes de la cadena, ya que es donde (en la mayoría de veces) se genera la percepción que los clientes tienen acerca de la oferta de la empresa. En ese sentido, es importante que esta percepción sea homogénea y favorable y, para

lograrlo, el BCP cuida que los colaboradores que están en contacto con el cliente tengan las competencias necesarias para realizar este trabajo por lo que les brinda capacitaciones con el fin de que puedan dar soluciones efectivas al cliente y generen relaciones al largo plazo. El siguiente eslabón, que también define la calidad del servicio, es el de soporte físico y habilidades, por lo cual el BCP busca garantizar que todos los puntos de contacto cuenten con los recursos necesarios para brindar la prestación. Además, ha incorporado herramientas que le permiten entender mejor el riesgo de cada uno de los negocios en donde opera y ha desarrollado estándares de respuesta para los servicios que brinda, de manera que se manejen las expectativas de los clientes.

El último eslabón controlable de la cadena es la prestación, el cual es la solución al requerimiento o necesidad del cliente y que debe significar una experiencia de alto valor. Por ello, el Banco de Crédito busca transmitir la confianza y seguridad que sus clientes necesitan al realizar sus operaciones. Además de atender al cliente, el personal busca asesorarlo de acuerdo al perfil y necesidades que pueda tener de acuerdo al segmento de la banca al que pertenezca.

Por último, los eslabones no controlables de la cadena lo conforman los clientes. Cada cliente demanda soluciones específicas y tienen diferentes necesidades; sin embargo, buscan ser atendidos de forma rápida y segura, y valoran la experiencia y solidez de la marca. Por otro lado, tenemos el eslabón de otros clientes, conformado por usuarios de servicios del banco, pero que no conocen a detalle los productos o que solo demandan servicios puntuales de forma esporádica.

Las ventajas competitivas que tienen el BCP respecto de sus competidores dentro de los eslabones mencionados sumado a las características diferenciadoras que recibe de los eslabones de apoyo da como resultado el margen de servicio.

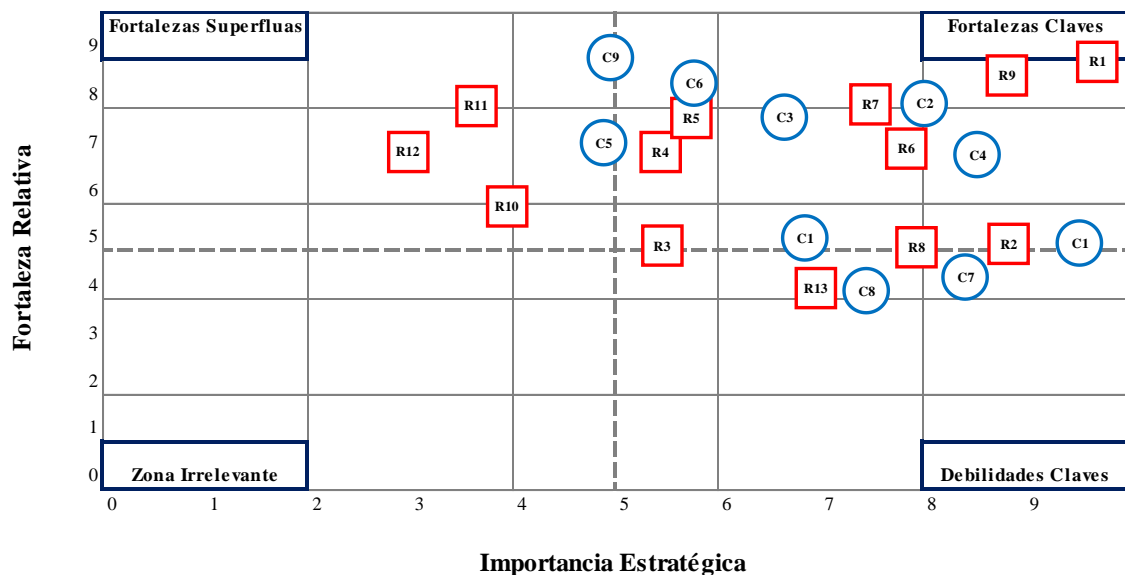
### **3. Análisis de recursos y capacidades**

La importancia de los recursos y capacidades según Jay B. Barney y William S. Hesterly, radica en que, si una empresa posee recursos y capacidades valiosos, que otras pocas empresas poseen, o si para estas otras empresas resulta muy costoso imitar estos recursos y capacidades, la empresa que posee estos activos (tangibles o intangibles) puede ganar una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con Jay B. Barney y William S. Hesterly, los recursos pueden definirse como los activos tangibles o intangibles que una empresa controla y que pueden ser usados para generar e implementar sus estrategias. Por otro lado, debemos entender a las capacidades de la organización como un subconjunto de los recursos que permiten que la empresa aproveche al máximo los otros recursos que controla.

Para poder identificar el impacto (positivo, negativo o neutro) que tienen los recursos y capacidades del BCP, se ha inventariado cada uno ellos (anexo 10), y se ha elaborado un análisis gráfico vectorial (gráfico 3), donde se organizan los recursos y capacidades de acuerdo a la fortaleza de los recursos y capacidades de la organización en relación a sus competidores, además de la importancia estratégica que tienen los mismos recursos y capacidades en la industria.

**Gráfico 3. Análisis gráfico vectorial de los recursos y capacidades**



Fuente: Grant, 2006. Elaboración propia, 2017.

El resultado del gráfico indica que aquellos recursos y capacidades que representan una importancia estratégica alta y, su vez, posean una fortaleza relativa elevada, son fortalezas claves para la organización; por el contrario, si la importancia estratégica es alta, pero su fortaleza relativa es baja, se convierten en debilidades claves. Finalmente, aquellos recursos y capacidades con fortaleza media indican que existe una paridad competitiva. Las fortalezas y debilidades claves identificadas para le BCP se muestran en las siguientes tablas.



**Tabla 10. Fortalezas claves del BCP**

Fortalezas Claves	
R1	Posicionamiento de la marca.
R4	Amplio portafolio de productos.
R5	Presencia en todos los segmentos de la industria.
R6	Amplia red de puntos de atención.
R7	Colaboradores capacitados y motivados.
R9	Sólida cultura interna
C2	Gestión de las competencias y el talento del recurso humano.
C3	Implementación de metodologías de eficiencia y reducción de costos.
C4	Brinda un servicio diferenciado y especializado al cliente.
C6	Desarrolla programas de impacto social y ambiental.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 11. Debilidades claves del BCP**

Debilidades Claves	
R13	Procesos flexibles para atender las variabilidades del mercado.
C7	Respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
C8	Empoderamiento y delegación de poder para resolver problemas.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### **4. Determinación de la ventaja competitiva**

Para determinar la ventaja competitiva nos apoyamos en la matriz VRIO, la cual se elabora basada en cuatro preguntas que se deben formular sobre los recursos y capacidades, y que ayudan a determinar su potencial competitivo. Las preguntas buscan determinar si los recursos o capacidades son valiosos, lo que significa que estos recursos y capacidades le permiten a la organización aprovechar las oportunidades externas o mitigar ciertas amenazas.

Por otro lado, se busca saber si son raros, lo que implica que solo un pequeño número de competidores los controla. La importancia de esta característica radica en que aun si los recursos fueran valiosos, pero todas las organizaciones lo tuviesen, no representaría un atributo diferenciador.

En adición, se requiere saber si el recurso o capacidad es inimitable, lo que implica que los competidores que no los poseen deban enfrentar una desventaja de costos para poder obtenerlos o desarrollarlos en comparación con las organizaciones que ya los poseen. Finalmente, se busca

saber si la empresa está organizada para poder explotar todo el potencial competitivo del recurso o capacidad. En los casos en los que el recurso o capacidad sea valioso, raro, inimitable y la empresa este organizada para explotar su potencial, podemos decir que es una ventaja competitiva sostenible.

El análisis de los recursos y capacidades del Banco de Crédito se observa en la tabla 12.

**Tabla 12. Matriz de recursos y capacidades**

Recurso/Capacidad	Valiosa	Rara	Costosa de Imitar	Aprovechable para la organización	Resultado
Posicionamiento de la marca basada en la confianza y liderazgo	Si	Si	Si	Si	<b>Ventaja Competitiva Sostenible</b>
Amplio portafolio de productos.	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Participación en todos los segmentos de la banca comercial.	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Colaboradores capacitados y motivados.	Si	Si	Si	Si	<b>Ventaja Competitiva Sostenible</b>
Plana directiva con buena formación y experiencia.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Fuerte cultura interna.	Si	Si	Si	Si	<b>Ventaja Competitiva Sostenible</b>
Gestión de las competencias y el talento del recurso humano.	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Implementación de metodologías de eficiencia y reducción de costos.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Brinda un servicio diferenciado y especializado al cliente.	Si	Si	Si	Si	<b>Ventaja Competitiva Sostenible</b>
Gestión integral del riesgo.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Desarrolla relaciones a largo plazo con los grupos de interés.	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Prospecta nuevos segmentos de mercado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva

Fuente: Grant, 2006. Elaboración propia, 2017.

## 5. Estrategia genérica

Considerando las fortalezas claves de la organización, que se han obtenido del análisis y que han permitido su liderazgo en la industria, las ventajas competitivas que se obtienen como resultado del análisis VRIO y las actividades de la cadena de valor; se concluye que la estrategia genérica que permitirá al Banco de Crédito lograr los objetivos trazados, es la estrategia de diferenciación.

El Banco de Crédito debe continuar brindando un servicio diferenciado para cada uno de los segmentos donde participa; incrementar la gama de productos y servicios para satisfacer la demanda de nuevos nichos de mercado y aprovechar el talento de los colaboradores para seguir

fortaleciendo la cultura interna y seguir brindando un servicio especializado y diferenciado a cada uno de sus segmentos de clientes.

## 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La evaluación de factores internos nos permite identificar las fortalezas o debilidades y nos indica cómo responde la organización, para aprovechar sus fortalezas y minimizar las debilidades. Los resultados son los siguientes:

**Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Sólida cultura interna con enfoque al cliente.	0,1	4	0,4
2. Diversidad de productos en todos los segmentos de la banca.	0,1	3	0,3
3. Alto posicionamiento y reconocimiento de la marca.	0,1	4	0,4
4. Colaboradores capacitados, motivados y que cuentan con oportunidades para su desarrollo profesional.	0,06	3	0,18
5. Amplia red de canales de atención	0,08	3	0,24
6. Implementación de metodologías de eficiencia y mejora en los procesos internos.	0,08	3	0,24
7. Buenos resultados en sus indicadores financieros y un sólido respaldo de capital.	0,08	4	0,32
8. Incorpora tecnología de punta para ofrecer soluciones a las necesidades operativas y estratégicas del negocio.	0,06	3	0,18
9. Promueve, participa e involucra a todos sus grupos de interés en temas de RSE.	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
10. La burocracia existente genera que los flujos de información y el desarrollo de los procesos sean lentos.	0,08	2	0,16
11. El bajo nivel de autonomía en los puntos de contacto al cliente, impide que se den soluciones ágiles.	0,08	2	0,16
12. Mayor concentración de créditos en moneda extranjera.	0,06	2	0,12
13. Escasa experiencia y conocimiento del segmento pyme.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

Leyenda: El peso de cada factor oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La calificación indica el grado de eficiencia para atacar el problema: 1 Inferior, 2 Media, 3 Por encima de la media, 4 Superior. El valor ponderado determina cómo la empresa responde ante las oportunidades y amenazas

Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.

**Conclusión.** El valor de 3,0 obtenido, nos indica que la respuesta del BCP tiene una posición interna fuerte, gracias a que los efectos de sus fortalezas superan al de las debilidades.

## **7. Conclusiones**

Luego del análisis de las áreas funcionales de la organización a través del AMOFHIT, la revisión de los eslabones de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades, podemos concluir lo siguiente:

- La posición interna del Banco de Crédito es fuerte según la matriz EFI, en donde se muestra que el efecto generado por sus fortalezas logra superar el efecto que generan sus debilidades.
- Las actividades que generan valor para el cliente están alineadas a una estrategia de diferenciación. Por tal motivo, la organización debe potenciar y aprovechar aquellos factores diferenciadores e incluirlos en el desarrollo de sus estrategias.
- Las ventajas competitivas sostenibles que posee el Banco de Crédito están alineadas a la estrategia de diferenciación y son el posicionamiento de la marca, los colaboradores motivados y capacitados, la fuerte cultura interna que existe y que tiene enfoca en el cliente y el trato diferenciado que se les da a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

### **1. Análisis y propuesta de visión y misión**

La misión y la visión del Banco de Crédito se encuentran en su reporte anual del año 2013. Ambas declaraciones han sido analizadas con el fin de evaluar la claridad de ambos enunciados y la coherencia que debe existir entre ellos. Por otro lado, se busca identificar los componentes de la misión para conocer la dirección y el marco para las actividades de planeación que se propondrán.

#### **1.1 Análisis y propuesta de visión**

La declaración de visión del BCP es: «Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos».

Según Fred R. David, una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. (David 2013, pág. 45), por ello, debe definirse antes de establecer la misión. En ese sentido, «Una declaración de visión debe responder a una pregunta fundamental ¿en qué queremos convertirnos?» (David 2013, pág. 45).

Al analizar la visión del BCP podemos identificar que:

- Es breve y consta de un solo enunciado, tal como señala Fred R. David (David 2013: 45).
- Hace mención del negocio en el que se encuentra y el alcance y posición que desea obtener con los productos que ofrece.
- Precisa la posición del mercado y el alcance de los productos que ofrecerá a sus clientes.
- Es específica, lo cual facilita a los directivos establecer una guía para la toma de decisiones y la asignación de los recursos.

Por lo tanto, luego de realizado el análisis de la visión del Banco de Crédito, podemos concluir que la declaración es buena.

## 1.2 Análisis y propuesta de misión

La misión del Banco de Crédito es la siguiente: «Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país». El análisis de la misión debe tener en cuenta que: «La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares, y la respuesta a una pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?» (David 2013, pág. 45).









Según Fred R. David, es importante que la misión no sea demasiado extensa, tenga un alcance amplio (sin incluir cifras, porcentajes u objetivos), sea inspiradora, conciliatoria y perdurable. Debe identificar la utilidad de los productos y revelar la responsabilidad social y ambiental. Por último, debe considerar nueve componentes (los componentes son analizados en la tabla 14).




Tomando en cuenta las características del enunciado de la misión podemos mencionar que la misión del BCP:

- Posee un amplio alcance y es inspiradora y conciliatoria.
- Es perdurable, pues el propósito que describe se puede aplicar a la organización en cualquier momento.
- Menciona la utilidad que tiene los productos y hace referencia al rol de la organización respecto al desarrollo del país.

Estas características de la misión del BCP y el análisis de los nueve componentes que se muestra en la tabla 14, nos permiten concluir que el enunciado de misión es bueno, pero podría mejorar.

**Tabla 14. Análisis de los componentes de la misión**

Componentes de la Misión	Status	Analisis - Misión Actual
1. Clientes		No identifica quiénes son sus clientes.
2. Productos y Servicios		Describe sus productos como "soluciones financieras".
3. Mercados		No indica el alcance geográfico en donde compite la empresa.
4. Tecnología		No se menciona el uso de tecnología.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad		Indica el interes por "generar valor para los accionistas".
6. Filosofía		Menciona solo dos pilares de la filosofía: clientes y colaboradores. Falta la forma de comportarse en los negocios donde interviene.
7. Autoconcepto		No menciona su ventaja competitiva o alguna competencia distintiva.
8. Preocupación por su imagen pública		Precisa el interes de "apoyar al desarrollo sostenido del país"
9. Preocupación por los empleados		Expresa el interes por "facilitar el desarrollo de sus colaboradores"

-  No considera
-  Considera parcialmente
-  Si considera

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La misión que proponemos es:

«Ofrecer soluciones financieras adecuadas a las necesidades de nuestros clientes en todo el país, a través del desarrollo de procesos ágiles y seguros, el uso de tecnología de punta y la experiencia y el excelente servicio de nuestros colaboradores, generando confianza para las personas y empresas, maximizar la rentabilidad para los accionistas y contribuir con el desarrollo sostenido del país».

## 2. Principios

Para entender la cultura interna del Banco de Crédito enunciamos los principios que direccionan las actividades y decisiones.

- *Satisfacción del cliente*, con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de servicio positiva.
- *Pasión por las metas*, compromiso y dedicación con el cual se trabaja.
- *Eficiencia*, a fin de cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.

- *Gestión al riesgo*, al asumir el riesgo como elemento fundamental y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- *Transparencia*, con los clientes y colaboradores, para establecer relaciones duraderas.
- *Disposición al cambio*, para adoptar las mejores prácticas con actitud positiva.
- *Disciplina*, para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo de forma ordenada.

### **3. Objetivo general**

Para alcanzar la misión, el Banco de crédito tiene como objetivo general:

Crece de manera sostenible, mejorando la eficiencia en las operaciones para alcanzar los niveles de rentabilidad trazados y continuar con la estrategia de incursión en los diferentes segmentos de la banca.

### **4. Objetivos estratégicos**

Para alcanzar la visión del Banco de Crédito, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

#### **Objetivo de rentabilidad**

- Incrementar el margen de rentabilidad, como resultado de un servicio diferenciado.

#### **Objetivo de crecimiento**

- Incrementar la participación de mercado, a través del desarrollo de nuevos productos y mercados, con un enfoque de inclusión financiera.

#### **Objetivo de sostenibilidad**

- Fortalecer la imagen de la marca como la más segura, confiable y socialmente responsable.
- Implementar procesos eficientes apoyados en recursos humanos de primer nivel, en tecnología, en una adecuada infraestructura y alineados a una conducta responsable para todos sus grupos de interés.



## **Capítulo V. Generación y selección de estrategia**

La generación y selección de la estrategia son resultado del análisis realizado al elaborar las matrices FODA cruzado, PEYEA, y la estrategia principal, interna – externa.

### **1. Matriz FODA cruzado**

El análisis interno y externo permitió identificar las fortalezas y debilidades del Banco de Crédito y las oportunidades y amenazas de su entorno, tal como se muestra en el anexo 11.

**Conclusión.** El resultado del análisis nos permite establecer 15 iniciativas estratégicas relacionadas al desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado. Así como otras relativas a los principales recursos de la organización como la cultura, la marca y los colaboradores).

### **2. Matriz PEYEA**

Utilizamos la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para identificar las estrategias que más se adecuen al BCP. Para elaborar la matriz se asignó un valor numérico a los factores relevantes que se tomaron para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI) y como resultado se determinaron las estrategias más adecuadas (conservadora, agresiva, defensiva o competitiva).

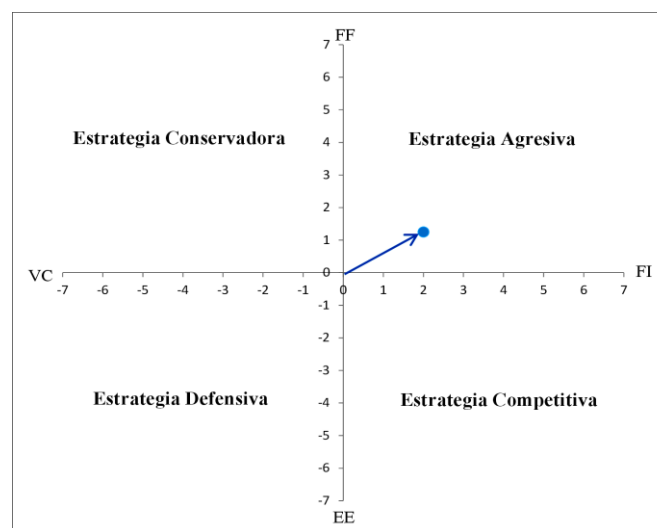
**Tabla 15. Matriz PEYEA**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Puntaje
1.- Rendimiento sobre la inversión (ROI)	5,00	1.- Cambios Tecnológicos	-4,00
2.- Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	5,00	2.- Tasa Inflacionaria	-4,00
3.- Apalancamiento	5,00	3.- Variabilidad de la demanda	-3,00
4.- Utilidad Operativa	4,00	4.- Rango de precios de los productos de la competencia.	-4,00
5.- Liquidez	5,00	5.- Barreras de entrada al mercado.	-4,00
6.- Solvencia	5,00	6.- Rivalidad / presión competitiva	-1,00
7.-Colocaciones	6,00	7.- Presión de los productos sustitutos.	-5,00
8.-Competitividad de precios (Tasa de interés)	3,00	8.- Riesgo involucrado en el negocio	-3,00
	4,75		-3,50
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Puntaje
1.- Participación de mercado	-2,00	1.- Potencial de Crecimiento	6,00
2.- Calidad del servicio	-3,00	2.- Potencial de utilidades	5,00
3.- Marca Reconocida	-1,00	3.- Estabilidad financiera	5,00
4.- Conocimiento Tecnológico	-4,00	4.- Conocimiento Tecnológico	4,00
5.- Lealtad del cliente	-3,00	5.- Grado de Apalancamiento	5,00
6.- Utilización de los canales de distribución	-2,00	6.- Disponibilidad de Sustitutos	3,00
7.- Capacidad de introducción de nuevos productos	-4,00	7.- Facilidad de ingreso al mercado	5,00
8.- Capacidad para retener el talento	-3,00	8.- Productividad, utilización de la capacidad	5,00
	-2,75		4,75
FI	4,75	FF	4,75
VC	-2,75	EE	-3,5
Vector direccional eje X	2,00	Vector direccional eje Y	1,25

Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.

El resultado obtenido se grafica en un sistema de coordenadas en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Matriz PEYEA del Banco de Crédito**



Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.

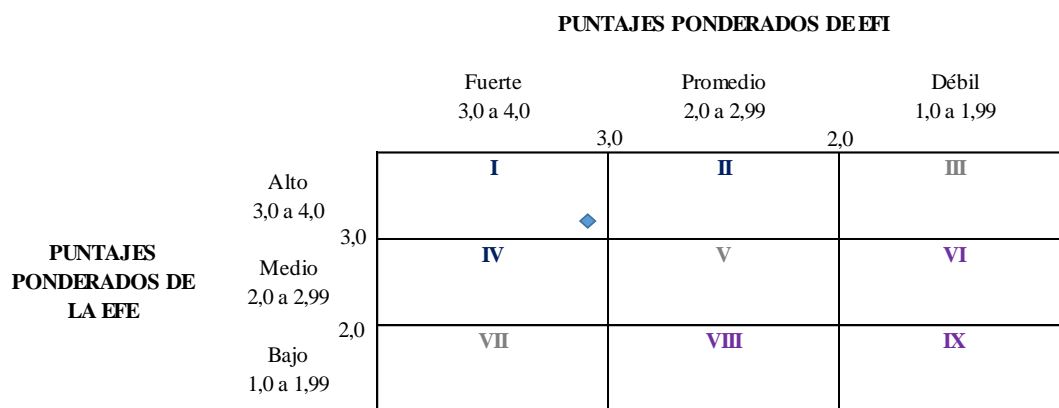
La conclusión de la matriz PEYEA indica que la posición agresiva es la estrategia más adecuada para el BCP, debido a que la organización posee el liderazgo en la industria con una marca bien posicionada en un mercado en crecimiento. Por otro lado, la tendencia favorable de las variables de estabilidad del entorno y el buen resultado de sus indicadores de solidez, liquidez y rentabilidad, sumados al sólido respaldo financiero, le permiten establecer estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto e integración horizontal.

### 3. Matriz interna- externa

La matriz interna- externa nos permite establecer estrategias basadas en los valores de dos dimensiones: los puntajes ponderados de la matriz EFI (eje x) que determinan una posición interna débil, promedio o fuerte; y los puntajes ponderados de la matriz EFE (eje y) que determinan una posición baja, media o alta.

De acuerdo a los resultados de las matrices EFE (3,06) y EFI (3,00), podemos ubicar a la organización en el cuadrante I, lo cual sugiere tomar una posición de crecer y construir usando estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto o estrategias de integración vertical u horizontal.

**Gráfico 5. Matriz interna – externa (IE)**



Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.

### 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria (David 2014).

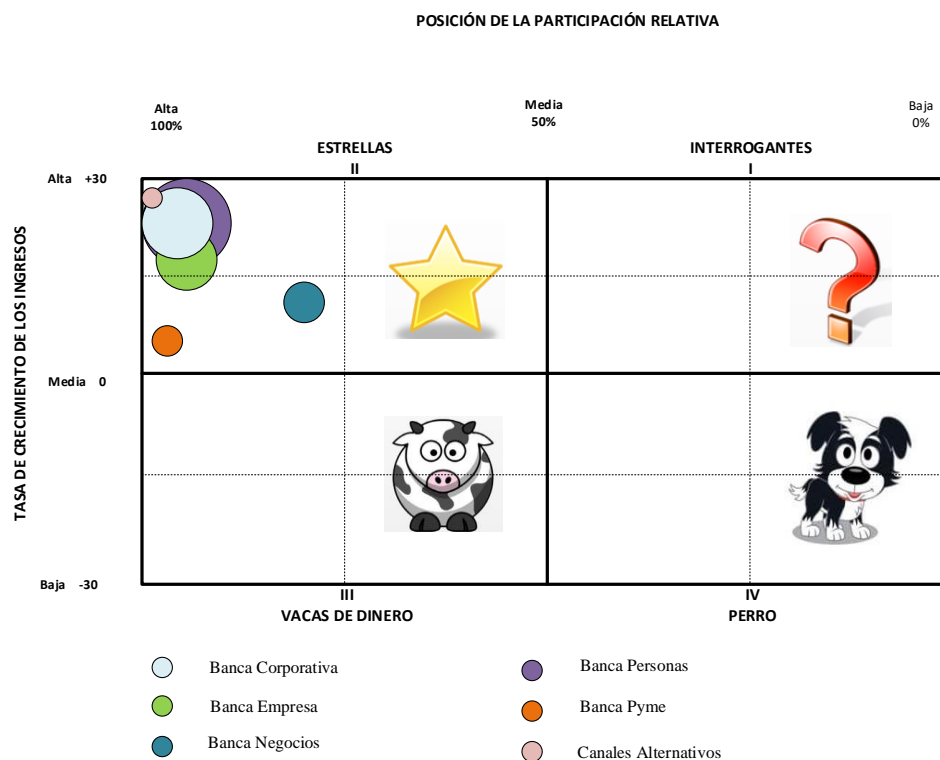
Utilizamos la matriz BCG con el fin de identificar el posicionamiento y las necesidades de las divisiones de negocio y poder decidir apropiadamente respecto a las características de la inversión sobre cada una de las divisiones. En ese sentido, las unidades que se sitúen en el cuadrante que posee una alta participación relativa de mercado y que compite en una industria con alto crecimiento, deberían establecer estrategias de integración vertical u horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Por otro lado, si posee una alta participación relativa de mercado, pero compite en una industria con bajo crecimiento, debería establecer estrategias para conservar su participación el mayor tiempo posible, como el desarrollo de productos o la diversificación. Otro escenario es cuando, a pesar de competir en una industria con alto crecimiento, existe una baja participación relativa de mercado, en donde la necesidad de efectivo es alta y se requiere decidir si fortalecer la división a través de una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de producto o desarrollo de mercado), o venderlos.

Finalmente, en el escenario delimitado por la baja participación de mercado en una industria con bajo crecimiento, se debería aplicar estrategias de recorte de gastos con el fin de que esto sirva de impulso a la división para recuperarse y alcanzar nuevamente su rentabilidad y viabilidad.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la industria de las diferentes divisiones del Banco de Crédito (anexo 12) y la participación de mercado que posee (anexo 13), se elaboró la matriz BCG cuyos resultados se muestran a continuación:

**Gráfico 6. Matriz BCG**



Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.

Como podemos apreciar las divisiones de negocios del Banco de Crédito se sitúan en el cuadrante número II, esto es debido al liderazgo que posee en participación de mercado y volumen,

asimismo, la evolución que denota los últimos años también ha sido favorable, con lo cual podemos concluir que los productos, servicios y canales que el Banco de Crédito ofrece poseen un gran potencial de desarrollo, crecimiento y rentabilidad para la empresa.

## 5. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal, también conocida como matriz de la gran estrategia nos permite formular estrategias alternativas basándose en la valoración de la posición competitiva (fuerte o débil) y el crecimiento del mercado (rápido o lento). El liderazgo del Banco de Crédito en la banca múltiple y el alto crecimiento de la industria en los últimos años nos permiten concluir que podemos ubicar a la organización en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia o estrategia principal.

**Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.

## 6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

A fin de tomar una decisión sobre las estrategias que debemos tomar, se elaboró la matriz cuantitativa de planificación estratégica (anexo 14), en ella se evaluó la atractividad de las estrategias formuladas en la matriz FODA cruzado, a las cuales se les califica en una escala del 1 al 4, ponderando estos resultados con los pesos de las matrices EFE y EFI, y de esa manera se jerarquizan las estrategias.

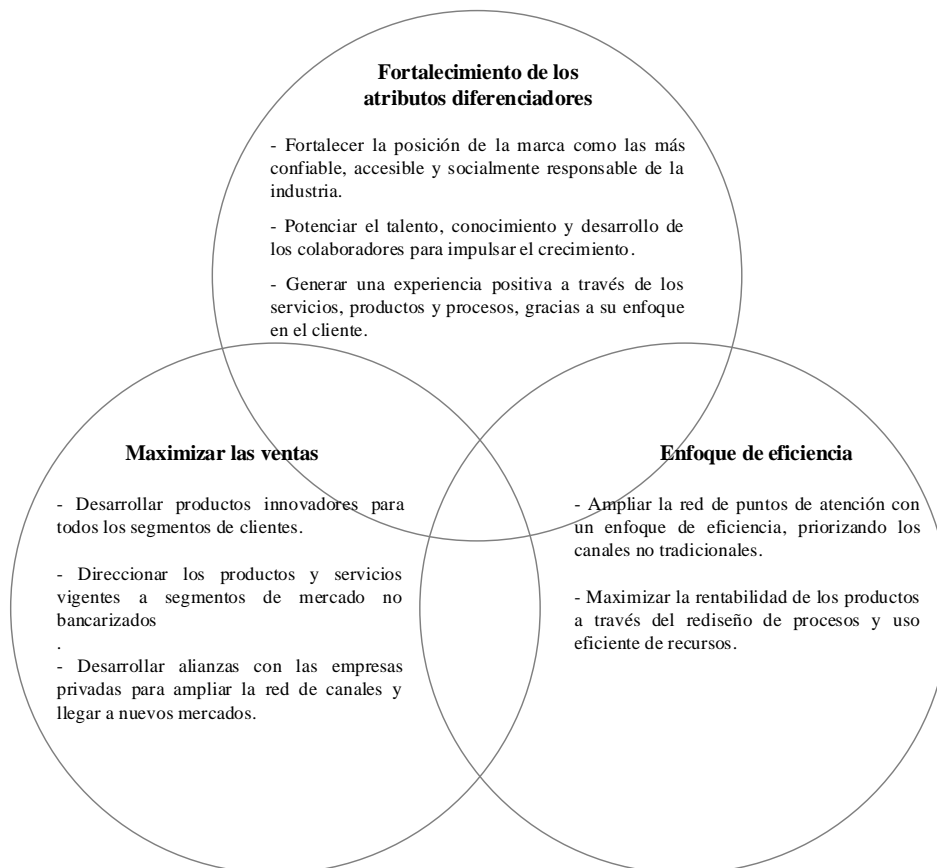
## 7. Alineamiento estratégico

Para validar que las estrategias propuestas estén alineadas a las matrices FODA, PEYEA, I-E, BCG y estrategia principal, se elaboró la tabla de alineamiento estratégico (anexo 15). Las estrategias se ordenan según el atractivo relativo cuantificado en la matriz MCPE y también se cruzan con los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización.

## 8. Selección de estrategia

Las estrategias que aportan al logro de objetivos estratégicos pueden agruparse en tres imperativos o lineamientos para los planes de negocio. El gráfico 8 nos muestra la agrupación

**Gráfico 8. Imperativos estratégicos de BCP**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Banco de Crédito debe aprovechar su posición de liderazgo para incrementar las ventas a través del desarrollo de productos para atender las nuevas necesidades de los clientes, y desarrollar los mercados a través de nuevos canales para así llegar a los sectores que aún no están bancarizados.

Por otro lado, fortalecer los atributos diferenciadores facilitará el crecimiento. Para ello, es necesario fortalecer la marca, aprovechar el recurso humano y potenciar la cultura interna, que tiene como principal enfoque brindar la mejor experiencia al cliente. Finalmente, el crecimiento debe basarse en el uso adecuado de recursos a través de un enfoque de eficiencia al momento de seleccionar los canales de expansión.

## 9. Alineamiento estratégico para planes funcionales

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLANES FUNCIONALES	
		AREA	OBJETIVOS GENERALES DE LOS PLANES
Posicionar la imagen de la marca como la más segura, confiable y socialmente responsable.	Fortalecimiento de los atributos que contribuyen a la diferenciación.	Marketing	Mantener el posicionamiento y liderazgo de la marca.
		+	
		RRHH	Desarrollar el talento humano de los ejecutivos comerciales del Agente BCP.
		+	Fortalecer la cultura interna en el canal Agente BCP.
Incrementar la participación de mercado con un enfoque de inclusión financiera.	Desarrollo de productos, mercados y canales de atención.	Operaciones	Mantener o mejorar el resultado de clima laboral en el canal Agente BCP. Capacitar a los ejecutivos comerciales del Agente BCP.
Implementar procesos eficientes, innovadores y alineados a una filosofía responsable.		Marketing	Desarrollo de alianzas estratégicas que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Incrementar el número de servicios que ofrece el canal. Mantener el liderazgo del mercado, en número de transacciones.
		+	
		RSE	Promover la bancarización y la inclusión financiera.
		+	Identificar los procesos críticos y reducir el número de reprocesos.
		Operaciones	Garantizar la continuidad de las operaciones y la expansión del número de cajeros corresponsales.
Maximizar el margen de rentabilidad como consecuencia de un servicio diferenciado.	Crecimiento sostenible de las ventas y servicios prestados	Operaciones	Contribuir al desarrollo social, cultural y económico de los socios estratégicos. Maximizar el número de transacciones por cajero corresponsal.
		+	
		Finanzas	Reducir el costo de venta por cajero corresponsal.
		+	Facilitar el compromiso de promover la bancarización e inclusión financiera.
		RSE	Contribuir con la protección del medio ambiente con el apoyo de los cajeros corresponsales.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VI. Plan funcional de marketing

El plan de marketing se ha desarrollado para la unidad de negocio Agente BCP; se han establecido objetivos y estrategias que están alineados con los objetivos estratégicos del banco.

La elaboración de este plan permite plasmar las actividades necesarias para la consecución de los objetivos generales de la empresa que están relacionados con el mercado, por ese motivo, las estrategias contenidas parten de definiciones y análisis que se desarrollan a lo largo del plan.

Se ha definido el mercado meta y desarrollado la estrategia de posicionamiento del valor de la oferta. Además, de haberse identificado la marca y los beneficios. Así mismo se ha realizado un análisis de las mejores oportunidades de mercado y la innovación de nuevos productos y/o servicios y por último, se ha definido las estrategias del producto, precio, distribución, comunicación, personas, procesos y evidencia física.

### 1. Objetivos generales

- Mantener el posicionamiento y liderazgo de la marca.
- Mantener el liderazgo del mercado, en número de transacciones.
- Incrementar el número de servicios que ofrece el canal.

### 2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se han desarrollado teniendo en consideración un periodo de corto, mediano y largo plazo, los cuales se encuentran alineados con la estrategia de diferenciación.

**Tabla 16. Objetivos del plan de marketing**

#	Objetivos	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.MKT 1	Incrementar el número de cajeros corresponsales.	número de cajeros corresponsales	5,922	6,041	6,162	6,285	6,411
O.MKT 2	Incrementar la oferta de servicios.	número de nuevos servicios	1	1	0	1	0
O.MKT 3	Fortalecer la imagen de marca "Agente BCP" como una marca confiable y accesible.	número de campañas publicitarias	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.



### 3. Actividades del plan de marketing

Para lograr los objetivos establecidos en el plan de marketing, se han determinado actividades a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 17. Actividades del plan de marketing**

#	Objetivos	Actividades	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.MKT 1	Incrementar el número de cajeros corresponsales.	Estudio de georeferenciación para identificar las zonas donde no exista presencia de cajeros corresponsales.	x		x		
		Prospección de posibles socios agentes en las zonas que se hayan detectado como resultado del estudio de georeferenciación.	x	x	x	x	x
		Establecimiento de programa de referidos de nuevos comercios a través de los cajeros corresponsales vigentes.	x	x	x	x	x
O.MKT 2	Incrementar la oferta de servicios.	Estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes que no están siendo atendidos por los cajeros corresponsales.	x	x			
		Desarrollo de nuevos productos y servicios.		x		x	
		Campañas publicitarias para difundir la prestación de nuevos servicios en los cajeros corresponsales.		x	x	x	x
O.MKT 3	Fortalecer la imagen de marca "Agente BCP" como una marca confiable y accesible.	Campañas publicitarias para difundir el valor que tienen los agentes corresponsales en mejorar el índice de bancarización.	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Mercado meta

Está representado por personas mayores de edad con necesidades de pago y que buscan nuevos canales de atención que brinden soluciones innovadoras, accesibles, seguras y a un menor costo.

### 5. Estrategia de segmentación

El canal de cajeros corresponsales del BCP, llamado "Agente BCP", ha podido llevar los servicios bancarios a lugares donde no existen las oficinas tradicionales, ello le da la posibilidad de conocer mejor las necesidades de las personas. El Agente BCP, cuenta con la siguiente segmentación:

#### Segmentación geográfica

Ubicación: en los 24 departamentos y la provincia constitucional del Callao.

#### Segmentación demográfica

Edad: jóvenes (18-24 años), adultos (25 -54 años) y mayores (55 y más años).

Género: masculino y femenino.

Nivel socioeconómico: todos los segmentos socioeconómicos.

## **6. Estrategia de posicionamiento**

Teniendo en cuenta que: «Cada oferta debe acercarse al mercado meta aludiendo a los aspectos apropiados para atraerlo» (Kotler y Keller 2012: 275); el Agente BCP desarrollará su posicionamiento alineado a su estrategia de diferenciación, con énfasis en las siguientes dimensiones:

### **Diferenciación por medio del canal**

Una característica del cajero corresponsal es generar valor a las comunidades donde no llegan los servicios bancarios. Por ejemplo, el Agente BCP ubicado en la isla de los Uros y en el VRAEM. Otra característica diferenciadora respecto a la competencia, es la central telefónica exclusiva y especializada para atender al socio agente que permite absolver consultas y solicitudes, como, por ejemplo: fallas del equipo, extornos y reclamos. Se encuentra disponible de lunes a domingo, inclusive los feriados.

### **Diferenciación por medio de la imagen**

Mantener la exclusividad de los cajeros corresponsales del BCP es un valor de diferenciación para el socio agente, porque mejora su imagen y prestigio frente a sus clientes, al pertenecer a la red de canales del banco más importante del país. Es importante indicar que otro de los beneficios para el socio agente es aumentar la oferta para sus clientes además de incrementar el número de afluencia de público hacia sus negocios.

### **Diferenciación por medio de los servicios**

Las mayores expectativas de los canales alternativos por parte de los clientes, la necesidad de nuevos productos y servicios y el acceso a nuevas tecnologías, ha intensificado la competencia en el mercado, razón por la cual, el Agente BCP se ve en la necesidad de incorporar nuevos servicios. Con el fin de atender esta nueva demanda, se propone incorporar la atención de pagos de las cuotas de los microcréditos, poder pagar los impuestos y arbitrios municipalidades y, finalmente, convertirnos en la primera red de cajeros corresponsales en atender retiros de todos los bancos.

## 7. Estrategia de crecimiento

Para lograr el crecimiento de un negocio, el canal de cajeros corresponsales realizará las siguientes estrategias.

**Gráfico 9. Matriz de estrategia de crecimiento**

		Producto	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1976. Elaboración propia, 2017.

### Penetración de mercado

Para incrementar la participación de mercado en número de agentes y transacciones, se aumentará el número de cajeros corresponsales, teniendo como criterio: zonas donde se han incrementado el ingreso, el uso de consumo y la apertura de cuentas de ahorro.

### Desarrollo de nuevos mercados

Se propone explorar segmentos de mercado donde no existen cajeros corresponsales y expandir la red, a través de alianzas con pequeños y medianos comercios, teniendo en cuenta las siguientes variables: nivel de bancarización e inclusión financiera, crecimiento de la industria local, y desarrollo de proyectos de infraestructura importantes. También se tomará como variable la evolución de los cajeros corresponsales en algunas regiones del país, las cuales encuentren con niveles por debajo del 10%, como es el caso de la región noreste, sureste y en la región centro. (Ver anexo 16)

### Desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de servicios innovadores tales como: emisión de giros, adelanto de sueldo, pago de tributos y arbitrios municipales de los distritos con mayor densidad poblacional de Lima y con el valor de los predios urbanos más bajos; como San Juan de Lurigancho, Ate, Independencia,

Puente Piedra y Villa el Salvador. Se realizarán convenios con dichas municipalidades a fin de poder activar el pago mediante los cajeros corresponsales.

Otro de los servicios a desarrollar, es el retiro de efectivo de cualquier entidad bancaria, poniendo límites de importes, a fin de no afectar la caja del socio agente. Para lograrlo, se copiará el modelo usado por los cajeros ATM, que ya cuentan con este servicio.

## **8. Mezcla de marketing**

### **8.1 Producto**

El cajero corresponsal ofrece una serie de productos y servicios financieros, el acceso a dichos productos es para clientes y no clientes del BCP. Los productos y servicios que ofrece el cajero corresponsal y sus características se detallan en el anexo 17.

El plan de acción consiste en continuar innovando los productos y servicios que generen valor para el mercado meta elegido, que sean de fácil utilización, rentables y, sobre todo, que permitan seguir contribuyendo con mejorar el nivel de bancarización.

### **8.2 Precio**

La estrategia a seguir según la relación precio - calidad, es la estrategia de valor medio. El Agente BCP ofrece, por un precio medio, un producto de calidad media, esta definición está basada en la cantidad y simpleza de servicios financieros que brinda el canal. La estrategia de valor medio toma sentido si se considera el alto grado de insatisfacción de las personas hacia las agencias tradicionales por las altas comisiones de los pagos de servicios públicos y otras operaciones, generadas por los altos costos fijos. En el caso de los cajeros corresponsales, el cobro de comisiones por operaciones de pagos de servicios es menor o, en algunos casos, gratuitos debido al menor costo de implementación en ese canal.

### **8.3 Plaza**

Para llevar los servicios financieros a los clientes activos y potenciales, el BCP creó alianzas estratégicas con establecimientos comerciales en zonas rurales o alejadas geográficamente, con la finalidad que se convirtieran en agentes y que su negocio funcionara como una franquicia, operando mediante su propio flujo de caja para brindar servicios a nombre del Banco.

En su mayoría los establecimientos fueron bodegas, bazares y ferreterías de propiedad de emprendedores de la zona, para luego expandir su presencia en cadenas de farmacias; es así que se logra una amplia red de Agentes BCP en todo el Perú, más de 5.000 socios que han ayudado al fortalecimiento de la marca. Aún existe potencial de crecimiento en más puntos de atención, y eso es lo que nos proponemos realizar en los próximos años.

#### **8.4 Promoción**

Se utilizará la mezcla de comunicaciones de marketing para informar tanto interna como externamente los beneficios y características del Agente BCP.

**Publicidad.** Se aplicará una campaña de publicidad masiva en televisión y radio, los *spots* audiovisuales que se transmitan tendrán como propósito dar a conocer lo fácil y rápido de realizar las transacciones en el Agente BCP, mencionar los nuevos servicios implementados y enfatizar la presencia de los cajeros corresponsales en zonas más alejadas del país. También contará como herramienta de comunicación a la revista “Súper Agente” cuyo objetivo será afianzar la relación estratégica con el socio agente y mantenerlo informado de los procesos internos del BCP, así como reforzar los diferentes procedimientos en el uso del agente. La revista contará con secciones de mucho interés para nuestros socios agentes, tales como: noticias de actualidad, entrevista a un cajero corresponsal, tips de finanzas, calidad de vida, consejos de expertos, entre otros, a fin de conectar el producto o servicio con una experiencia única e interesante; asimismo, se realizarán visitas guiadas a los socios agentes y de los socios potenciales, a la sede principal del Banco de Crédito del Perú, a fin de demostrar cómo la marca puede enriquecer su vida y cómo ellos pueden contribuir con el bienestar de otras personas.

**Eventos y experiencias.** La participación en eventos dirigidos a personas que se encuentren dentro de nuestro mercado meta, nos dará la oportunidad de captar la atención hacia los nuevos productos y servicios que se brindan en el Agente BCP, así como también reforzar la imagen de marca. Se deberá asistir a eventos dirigidos para las pequeñas y medianas empresas, foros de inclusión financiera, y ser parte de eventos sobre asuntos sociales como la Teletón.

**Marketing directo.** Se cuenta con un equipo de ejecutivos comerciales que se encargan de realizar visitas de campo a los negocios, de acuerdo a las zonas geográficas definidas, para ubicar clientes potenciales a fin que se conviertan en cajeros corresponsales de su localidad (establecimientos comerciales más conocidos del vecindario). Este equipo de profesionales es el

vínculo personal de la empresa con sus clientes, por ello deben estar bien capacitados, motivados y remunerados.

**Marketing de boca a boca.** El poder de promocionar un producto o servicio de boca en boca, se da de manera natural y se difunde las percepciones obtenidas luego de vivir la experiencia en la atención; por ello, es muy importante que los establecimientos que son socios agentes brinden un servicio de calidad, para lo cual se debe garantizar la operatividad de los sistemas y que se cuente con el flujo adecuado para que realicen sus transacciones de manera rápida y eficiente.

## **8.5 Personas**

Es de suma importancia que todos los colaboradores del BCP estén informados de los beneficios de ser un socio agente y de las múltiples transacciones que se pueden realizar a través del canal Agente BCP, con el fin de brindar información adecuada y, de ser el caso, realizar una derivación exitosa. Esto se puede lograr mediante un correo interno del buzón de comunicaciones, la cual lo pueden realizar trimestralmente.

El equipo de ejecutivos comerciales asignados al canal de Agentes BCP deberán ser capacitados en la operatividad del equipo agente, en cuanto a nuevas funcionalidades que se puedan realizar a través del canal y el cuadro de caja, a fin de que se puedan transmitir dichos conocimientos a los propietarios de los socios agentes. Los ejecutivos comerciales son el principal canal de comunicación entre el Socio Agente y el BCP.

## **8.6 Procesos**

El Agente BCP cuenta con procesos bien estandarizados, desde el momento de la captación del socio agente, la formalización de los permisos y contratos, la instalación del equipo, la puesta en funcionamiento del equipo, la instalación del kit de publicidad, el abastecimiento de contómetros, el ingreso de las facturas para el cobro de comisiones, entre otros. Si bien estos procesos están formalizados, se realizará actividades con el fin de que los ejecutivos comerciales puedan compartir con los socios agentes las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial que aplica el BCP y hacerles partícipes mediante charlas y campañas sobre el tema.

También, se deberían realizar encuestas mensuales a los usuarios que se han comunicado con la Línea Agente BCP, por algún reclamo o queja, con ello podríamos controlar el nivel de satisfacción de los clientes.

## 8.7 La evidencia física

El establecimiento del socio agente cuenta con un ambiente en el interior del negocio, y en la parte exterior, designado para que se pueda colocar el kit publicitario que cumple la función de identificar al negocio como socio agente BCP y tiene los siguientes elementos: colgante, *flanger*, pasavuelto, mandil, *banner*, letrero bandera y letrero estándar (anexo 18).

## 9. Presupuesto

El presupuesto del plan de marketing necesario para ponerlo en práctica es de S/ 477.660 para el primer año de inversión.

**Tabla 18. Presupuesto del plan de marketing**

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Estudio Georeferenciación	60,000	-	60,000	-	-
Bunner Publicitarios	178,000	182,000	-	186,000	-
Spot audiovisual	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Estudio de Mercado	30,000	30,000			
Publicaciones revista Súper Agente BCP	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Campañas de fidelización ( pines distintivos, día del agente, navidad)	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Promoción Digital (pagina web del BCP)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>458,000</b>	<b>402,000</b>	<b>250,000</b>	<b>376,000</b>	<b>190,000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

El plan funcional de operaciones busca tener un impacto positivo en el nivel de servicio que se brinda a través de mejoras fáciles de implementar en los procesos internos de las diversas áreas que intervienen y apoyan la prestación del servicio.

Por otro lado, trabaja en base al uso eficiente y responsable de los recursos, para apoyar el crecimiento y desarrollo de productos y mercado, de forma que contribuya con la maximización de la rentabilidad sin apartarse de la estrategia genérica de diferenciación. Por este motivo se plantean diversos objetivos y se establecen acciones y metas de corto, mediano y largo plazo.

### 1. Objetivos generales

- Maximizar el número de transacciones por cajero corresponsal.
- Reducir el costo de venta por cajero corresponsal.
- Garantizar la continuidad de las operaciones y la expansión del número de cajeros corresponsales.
- Identificar los procesos críticos y reducir en 40% el número de reprocesos para mejorar la calidad de servicio.
- Contribuir con el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### 2. Objetivos específicos

**Tabla 19. Objetivos del plan de operaciones**

#	Objetivos	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.OPE 1	Reestructurar el esquema de pago de comisiones por tipo de transacción.	valor de comisión promedio pagada por transacción S/.	0.37	0.38	0.40	0.41	0.43
O.OPE 2	Incrementar el número de transacciones por cajero corresponsal.	número de transacciones por cajero corresponsal diario.	87.2	90.2	93.2	97.8	102.5
O.OPE 3	Generar niveles de satisfacción altos por parte de los usuarios de los cajeros corresponsales.	% de satisfacción de los usuarios	80%	84%	88%	90%	92%
O.OPE 4	Mapear los procesos que intervengan en la prestación de servicio.	% de procesos mapeados	95%	98%	100%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.



### 3. Actividades del plan de operaciones

**Tabla 20. Actividades del plan de operaciones**

#	Objetivos	Actividades	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.OPE 1	Reestructurar el esquema de pago de comisiones por tipo de transacción.	Identificación del número de transacciones por tipo e ingreso que generan.	x	x	x	x	x
		Redistribución del valor de cada tipo de transacción y las bandas existente para el pago de comisión.	x	x	x	x	x
O.OPE 2	Incrementar el número de transacciones por cajero corresponsal.	Incremento del número de empresas que requieran el servicio de recaudación.	x	x	x	x	x
		Difusión periódica del total de operaciones que se pueden realizar a todos los canales comerciales del banco para fomentar la derivación.	x	x	x	x	x
		Adquisición de equipos tecnológico que permita procesar un mayor volumen de transacciones sin afectar la operatividad.	x	x			
		Incorporación de ejecutivos comerciales para la atención de los nuevos cajeros corresponsales	x	x	x	x	x
O.OPE 3	Generar niveles de satisfacción altos por parte de los usuarios de los cajeros	Elaboración de encuestas para los usuarios de los cajeros corresponsales.	x	x	x	x	x
		Creación de buzón de reclamos y sugerencias para los cajeros corresponsales.	x				
O.OPE 4	Mapear los procesos que intervengan en la prestación de servicio.	Mapeo de los procesos, elaboración de procedimientos, flujogramas y políticas.	x	x	x		
		Identificación de procesos críticos y elaboración de propuestas de mejoras.	x	x	x		
		Monitoreo de los procedimientos y actualización de acuerdo a las nuevas actividades del canal.				x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Presupuesto

**Tabla 21. Presupuesto del plan de operaciones**

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Mantenimiento de sistemas	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Mantenimiento de servidores			45.000	45.000	45.000
Ejecutivos comerciales	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Documentación de procesos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Gastos de nuevo personal	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total</b>	<b>485.000</b>	<b>485.000</b>	<b>530.000</b>	<b>530.000</b>	<b>530.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

El capital humano es intangible y exclusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos (Administración de Recursos Humanos 14.<sup>a</sup> Ed., George Bohlander – Scott Snell), pág. 15).

El Banco de Crédito del Perú, en su memoria anual 2013, reconoce que la calidad de su personal es lo que les permite diferenciarse frente a la competencia, y que es la base para el éxito en este período de expansión que se encuentra atravesando. Su modelo de gestión consiste en identificar, reclutar, retener y potenciar el desarrollo de sus colaboradores.

El presente plan de recursos humanos del Agente BCP ha sido elaborado considerando el modelo de gestión antes mencionado, por lo que hemos planteado los siguientes objetivos y acciones que nos ayudarán a cumplirlos.

### 1. Objetivos generales

- Desarrollar de manera integral el talento humano de los ejecutivos comerciales del Agente BCP.
- Fortalecer la cultura interna en el canal Agente BCP.
- Capacitar de manera constante a los ejecutivos comerciales del Agente BCP.
- Obtener un resultado de clima laboral en el canal Agente BCP superior al 90%.

### 2. Objetivos específicos

**Tabla 22. Objetivos del plan de recursos humanos**

#	Objetivos	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.RRHH1	Capacitar a los ejecutivos comerciales en los servicios, procesos y productos.	número de capacitaciones	4	4	4	4	4
O.RRHH2	Potenciar las competencias y habilidades de los ejecutivos comerciales.	número de talleres y cursos	4	4	4	4	4
O.RRHH3	Lograr un alto índice de satisfacción de los colaboradores.	% de satisfacción de clima laboral			90%	93%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Actividades del plan de recursos humanos

**Tabla 23. Actividades del plan de recursos humanos**

#	Objetivos	Actividades	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.RRHH1	Capacitar a los ejecutivos comerciales en los servicios, procesos y productos.	Desarrollo de programas de capacitaciones con enfoque estratégico y sistemático	x	x	x	x	x
		Determinación del método adecuado para impartir la capacitación	x	x	x	x	x
O.RRHH2	Potenciar las competencias y habilidades de los ejecutivos comerciales.	Identificación de las necesidades interpersonales	x	x	x	x	x
		Desarrollo de talleres y cursos de liderazgo y habilidades blandas	x	x	x	x	x
O.RRHH3	Lograr un alto índice de satisfacción de los colaboradores.	Establecer reuniones periódicas con la jefatura directa a fin de que el ejecutivo reciba feedback	x	x	x	x	x
		Desarrollo de programas de reconocimiento	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Presupuesto

**Tabla 24. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Capacitación al nuevo personal	20,000	10,000	10,000	20,000	15,000
Capacitaciones en gestión comercial	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000
Talleres de liderazgo	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Actividades para fomentar el clima laboral	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
<b>Total</b>	<b>92,000</b>	<b>82,000</b>	<b>72,000</b>	<b>82,000</b>	<b>77,000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo IX. Plan de responsabilidad social**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>19</sup> define a la responsabilidad social empresarial (RSE) de la siguiente forma: «La RSE es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación<sup>20</sup>».

En el BCP, la RSE es un aspecto importante dentro de su cultura corporativa, por lo que viene desarrollando diferentes productos y servicios para clientes y no clientes de todos los sectores económicos; tal es así, que lanzan el Agente BCP como un canal que le facilite acercarse a los segmentos más bajos, en especial a las zonas más alejadas del país. Y es con esta iniciativa que el BCP se convirtió en el primer banco del Perú en implementar este tipo de servicio que contribuye a promover la bancarización. Asimismo, define a sus grupos de interés como el conjunto de personas o entidades organizadas por un bien común, que son influenciadas por las actividades del BCP y que, a su vez, tienen influencia sobre sus operaciones (reporte de Sostenibilidad BCP 2013), siendo estos los siguientes: accionistas e inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores y agentes BCP, los líderes de opinión y medios de comunicación.

El presente plan de responsabilidad social empresarial del Agente BCP ha sido elaborado considerando los lineamientos y las políticas de la responsabilidad social empresarial del Banco, por lo que hemos planteado los siguientes objetivos y acciones que nos ayudarán a cumplirlos.

### **1. Objetivos generales**

- Consolidar el compromiso de promover la bancarización e inclusión financiera en el país.
- Contribuir al desarrollo social, cultural y económico de los socios estratégicos (propietarios y/o administradores de los locales correspondientes a los cajeros corresponsales).
- Contribuir con la protección del medioambiente, con el apoyo de los Socio Agentes.

---

<sup>19</sup> La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919, en virtud del Tratado de Versalles.

<sup>20</sup>[www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_142694.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf)

## 2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos para el plan de RSE se detallan a continuación.

**Tabla 25. Objetivos del plan de RSE**

#	Objetivos	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.RSE1	Capacitar a los socios agentes en temas que los ayude a mejorar su negocio.	número de capacitaciones		4	6	9	12
O.RSE2	Promover el reciclaje de residuos.	toneladas de material reciclado	250	300	350	400	500
O.RSE3	Sensibilizar y educar a los socios agentes en el cuidado del medio ambiente.	número de charlas de impacto social	6	6	6	6	6
O.RSE4	Elaborar programas de educación financiera en las comunidades con presencia de cajeros corresponsales.	número de capacitaciones	4	4	4	6	6
O.RSE5	Involucrar al Agente BCP en programas de ayuda social	número de reuniones	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia, 2017

## 3. Actividades del plan de RSE

Las actividades para lograr los objetivos planteados en el plan de RSE son:

**Tabla 26. Actividades del plan de RSE**

#	Objetivos	Actividades	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2014	2015	2016	2017	2018
O.RSE1	Capacitar a los socios agentes en temas que los ayude a mejorar su negocio.	Identificación de los cursos de interés de mayor valor para su negocio mediante encuestas virtuales.	x			x	
		Desarrollo de programas de capacitación en contabilidad personal, marketing y servicio al cliente.		x	x	x	x
O.RSE2	Promover el reciclaje de residuos.	Desarrollo de programas de reciclaje.	x	x	x	x	x
		Monitoreo del avance del reciclaje.		x	x	x	x
		Elaboración de programa de reconocimiento para el Agente BCP con mayor cantidad de reciclaje acumulado (semestralmente)			x	x	x
O.RSE3	Sensibilizar y educar a los socios agentes en el cuidado del medio ambiente.	Despliegue de charlas referente al consumo responsable de recursos como el agua, energía eléctrica, papel y otros.		x	x	x	x
O.RSE4	Elaborar programas de educación financiera en las comunidades con presencia de cajeros corresponsales.	Desarrollo de capacitaciones y charlas sobre el uso responsable los productos y servicios bancarios de forma que el usuario obtenga el máximo provecho de estos.	x	x	x	x	x
O.RSE5	Involucrar al Agente BCP en programas de ayuda social	Visitas programadas de los ejecutivos comerciales para informar de las campañas sociales en las cuales participará el Agente BCP (Teletón, Ponle corazón, entre otros)	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017

#### 4. Presupuesto

El presupuesto necesario para la consecución de los objetivos del plan de RSE se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 27. Presupuesto del plan de RSE**

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Membresia Platinum Survey Monkey	3,000	-	-	3,000	-
Capacitadores	-	12,000	18,000	27,000	36,000
Tachos de reciclaje	74,000	74,000	74,000	78,000	78,000
Premios o incentivos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Viaticos, movilidad y otros gastos	17,000	17,000	17,000	21,000	21,000
<b>Total</b>	<b>95,000</b>	<b>104,000</b>	<b>110,000</b>	<b>130,000</b>	<b>136,000</b>

Precios en soles

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo X. Plan funcional de finanzas**

El plan funcional de finanzas nos permite proponer si las estrategias para el desarrollo de los cajeros corresponsales generan valor para la empresa. Para ello, se incorporan los presupuestos de los planes funcionales en las proyecciones del flujo de caja.

### **1. Objetivos generales**

- Reducir el costo de ventas a un porcentaje menor al 60%.
- Lograr una utilidad neta mínima de 10% de las ventas anuales.
- Lograr un ROA mínimo de 13% anual.

### **2. Metodología y supuestos**

Las proyecciones que presenta el siguiente plan tienen como base el estado de ganancias y pérdidas del Agente BCP para el año 2012 y 2013 (anexo 19) e información recogida en la entrevista con el gerente de canales alternativos del Banco de Crédito y el subgerente adjunto de la gerencia de canal Agente BCP. En ese sentido se debe considerar las siguientes premisas y supuestos.

- Como la información recibida era deficiente para el cálculo de la depreciación, se consideran que los activos son principalmente los equipos y que se deprecian a razón de 10% anual.
- Los gastos proyectados para el periodo 2014 - 2018 se calcularon en base a la estructura de los resultados del 2012 y 2013.
- El crecimiento del número de cajeros corresponsales sin la incorporación de las estrategias del presente estudio es de 2% anual.
- El ingreso promedio por transacción que recibe el banco se incrementa en 20% en el año 2014, fecha en la que se inicia el cobro de S/. 1 en las transacciones por pago de servicios.
- El número de transacciones diarias por agente no se incrementa sino se incrementan el número de servicios o productos del canal.
- Los ingresos por comisiones de las transacciones y los pagos de comisiones a los socios agentes tienen un incremento de 3% en línea con la inflación del 2013.
- No se consideran reparto de dividendos.
- No se considera el impuesto general a las ventas (IGV) en las compras ni en las ventas.
- La tasa de impuesto considerada es de 30%.

### 3. Presupuestos

Los presupuestos estimados para los planes funcionales se detallan en la tabla 28, los cuales se han considerado en la proyección del flujo de caja diferencial.

**Tabla 28. Presupuesto de los planes funcionales**

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto de marketing.	458.000	402.000	250.000	376.000	190.000
Presupuesto de operaciones	485.000	485.000	530.000	530.000	530.000
Presupuesto de recursos humanos	92.000	82.000	72.000	82.000	77.000
Presupuesto de responsabilidad social	95.000	104.000	110.000	130.000	136.000
<b>Total</b>	<b>1.130.000</b>	<b>1.073.000</b>	<b>962.000</b>	<b>1.118.000</b>	<b>933.000</b>

Precios en soles

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Además del gasto para la ejecución de los planes funcionales se compra servidores para contribuir con el desarrollo de operaciones por S/. 800.000 a finales del 2013.

**Tabla 29. Presupuesto de inversiones**

Presupuesto de Inversiones	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Servidores	800.000	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>800.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Precios en soles

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Proyecciones

Con el fin de analizar la viabilidad económica de las actividades propuestas en los planes funcionales, es necesario proyectar los flujos de caja y descontar estos a una determinada tasa de descuento. Para realizar dicha evaluación se estima el valor del COK (costo de oportunidad del capital) a través del método del CAPM con la siguiente formula:

$$K_e = (1 + R_f + B * (R_m - R_f) + R_p) * \text{Factor TC} - 1$$



Donde el Factor TC es un factor de conversión de tasa de costo de capital a monedas locales equivalente a la siguiente expresión:

$$\text{Factor TC} = (1 + \text{expectativa de la inflación}_{\text{moneda local}}) / (1 + \text{expectativa de la inflación}_{\text{US\$}})$$

A su vez, el WACC (Costo del capital promedio ponderado) se calcula con la siguiente expresión:

$$\text{WACC} = (K_e * (E / (D+E))) + R_d * (1 - T_c) * (D / (D+E))$$

Luego de la aplicación de las expresiones mencionadas y usar los valores del anexo 20 se obtiene un valor del COK de 10,32% y un WACC de 5,21%

#### **4.1 Proyecciones sin planes funcionales**

El estado de ganancias y pérdidas del anexo 21 sirve de fuente para el cálculo del flujo de caja financiero incremental del periodo 2014 - 2018 (anexo 22) considerando los supuestos mencionados inicialmente y sin considerar las estrategias de los planes funcionales.

El VAN obtenido es de S/ 75.101.479

#### **4.2 Proyecciones con planes funcionales**

El estado de ganancias y pérdidas del anexo 23 que sirve de fuente para el cálculo del flujo de caja financiero incremental del periodo 2014 - 2018 (anexo 24) considerando los siguientes supuestos.

- Se reduce en 8% el pago promedio de comisión por transacción al reestructurar el esquema de pago de comisiones.
- Se incrementan el número de transacciones diarias por cajero correspondiente al incluir nuevos servicios como adelanto de sueldo, giros, pago de microcréditos, pagos de arbitrios y acceso a retiro de efectivo por clientes de otros bancos.
- Se incrementa el valor de la comisión promedio que recibe el banco por transacción al incluir servicios transaccionales que generan mayor margen.
- Se incorporan los presupuestos de los planes funcionales.

El VAN obtenido es de S/. 124.205.244, lo que significa una diferencia de más de S/, 49 millones.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Los cajeros corresponsales son un canal económico ya que poseen un costo de implementación menor al de una agencia tradicional, transfieren el costo del espacio físico y el personal usados en la prestación y utilizan el flujo de caja de los socios agentes.
- El socio agente recibe como beneficio de ser un cajero corresponsal: una mayor rotación de potenciales compradores en sus locales, transferencia de la fortaleza de la marca BCP a su establecimiento y un esquema de comisión por número y tipo de transacción que realice.
- Los cajeros corresponsales han permitido el crecimiento exponencial de puntos de contacto para el Banco de Crédito de forma tal que, a finales del 2013, era el banco con más puntos de contacto.
- El entorno político y económico del país en el 2013 mostraba un escenario favorable para la expansión de la banca hacia sectores con poco acceso al sistema financiero y que operan solo con moneda local gracias al ajuste en la tasa de encaje en dólares, el compromiso del estado de apoyar la bancarización y el continuo crecimiento del PBI.
- La reducción de los niveles de pobreza ha permitido la aparición de segmentos de mercado y crecimiento de los ya existentes, lo que significa una oportunidad para la industria bancaria que debe aprovechar a través del desarrollo de productos, servicios y canales que cubran las nuevas necesidades.
- La búsqueda de eficiencia de cada uno de sus procesos como pilar de la cultura del Banco de Crédito ha permitido simplificarlos para generar mayor valor a sus clientes. Los cajeros corresponsales son un ejemplo del uso eficiente de recursos para su estrategia expansiva.
- Las ventajas competitivas obtenidas del análisis VRIO y las actividades de la cadena de valor, nos permiten concluir que la estrategia genérica de diferenciación es la que permite al Banco de Crédito lograr sus objetivos.
- La posición interna del Banco de Crédito es fuerte según la matriz EFI, en donde se muestra que el efecto generado por sus fortalezas logra superar el efecto que generan sus debilidades.
- Las ventajas competitivas sostenibles que posee el Banco de Crédito son: el posicionamiento de la marca, los colaboradores motivados y capacitados, la fuerte cultura interna que existe con enfoque en el cliente y el trato diferenciado que se le da de acuerdo a sus necesidades.
- La estrategia más adecuada para el Banco de Crédito es la posición agresiva, debido a su liderazgo y su marca bien posicionada en el mercado. El desarrollo de los cajeros corresponsales contribuye de forma directa a dicha estrategia.

## **2. Recomendaciones**

- El Banco de Crédito debe implementar los planes funcionales propuestos en la presente investigación para el desarrollo de los cajeros corresponsales y consolidar su posición como el canal con más puntos de contacto y con mayor cantidad de transacciones.
- El Banco de Crédito debe aprovechar su posición de liderazgo para incrementar las ventas a través del desarrollo de nuevos productos para atender las nuevas necesidades de los clientes, y el desarrollo de mercados a través del canal de cajeros corresponsales de forma que le permita llegar a los sectores que aún no están bancarizados.
- El Banco de Crédito debe garantizar que se siga brindando un servicio diferenciado través de todos los canales que posee; para ello debe aprovechar el talento de los colaboradores y el servicio especializado y diferenciado a cada uno de sus segmentos de clientes.
- Se propone una actualización constante de las necesidades de los clientes o usuarios, que no son atendidas por el cajero corresponsal. Así como realizar un estudio de georreferenciación para identificar las zonas potenciales para la instalación de un Agente BCP.
- Se recomienda incrementar el número de agentes BCP, considerando una mayor penetración de mercado en los segmentos C, D y E, y el desarrollo de nuevos mercados, tomando en cuenta la evolución de los cajeros corresponsales en las regiones y desarrollar nuevos productos que permita un mayor nivel de transacción e ingresos para el banco.
- El crecimiento de los cajeros corresponsales debe tener como criterio importante la contribución a la bancarización en las zonas con poco acceso a servicios.
- Fortalecer las relaciones con los socios estratégicos del Agente BCP; por ello, se propone desarrollar un programa de capacitaciones en temas de servicio al cliente, finanzas y marketing.
- Se recomienda realizar visitas sorpresivas a los establecimientos (bodegas, farmacias, otros) a fin de comprobar que, efectivamente, atiendan a todos los clientes que requieran del servicio. Las visitas de los ejecutivos deben ser a socios que no están dentro de su cartera de clientes, a fin de tener una mayor efectividad en la comprobación de atención.
- Se recomienda involucrar a los agentes BCP en campañas de responsabilidad social ambiental, por ser el canal con más puntos de contacto y por el nivel de llegada que pueden tener dentro de sus distritos y comunidades.

## Bibliografía

Ansoff, Igor (1976). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Eds. Univ. De Navarra.

Banco Central de Reserva del Perú (2013). “Memoria 2013”. *BCRP-Publicaciones*, abril 2014. Fecha de consulta: 20/07/17. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú. (2013). “Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2013-2015”. *BCRP- Publicaciones*, diciembre 2013. Fecha de consulta: 13/08/17. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>>

Banco de Crédito del Perú (2013). “Reporte de Sostenibilidad BCP – 2013”. *BCP-Files*, 14 de marzo 2013. Fecha de consulta: 15/07/17. <[http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/memoria\\_2013.pdf](http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/memoria_2013.pdf)>

Banco de Crédito del Perú (2013). “Memoria Anual BCP – 2013”. *Reporte Anual*, 14 de marzo 2013. Fecha de consulta: 15/07/17. <<https://ww3.viabcp.com/connect/memoria%202013/Memoria%20BCP%202013.pdf>>

Banco Interamericano de Desarrollo (2014). “Informe sobre la Situación de Conectividad de Internet y Banda Ancha en Perú”. *Congreso De La República*, junio 2014. Fecha de consulta: 28/08/17. <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/D68692EDA517B04C05257D38007091B7/\\$FILE/Conectividad\\_per%C3%BA1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D68692EDA517B04C05257D38007091B7/$FILE/Conectividad_per%C3%BA1.pdf)>

Barney, Jay y Hesterly, William (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 5.<sup>a</sup> edición. Boston: Pearson.

Damodaran, Aswath. (2016a). “Historical returns: Stocks, T. Bonds & T. Bills with premiums”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en Excel]. Fecha de consulta: 01/09/2017. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>>.

David, Fred (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación de México.

EY Bulding a Better Working World (2016). “Retos que traen las nuevas tecnologías en el Sector Financiero”. *Lampadia*, septiembre 2016. Fecha de consulta: 15/09/16. <<http://www.lampadia.com/analisis/tecnologia/oportunidades-y-retos-en-el-sector-financiero/>>

Grant, Robert; Fernández, Zulima; Gómez, Lorenzo; Ruiz, José.; y Sunyé, Sonia. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.

Hamel, Gary. (2012). *Lo que Importa Ahora: Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras*. 1ª ed. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2015). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y caso*. 11.ª ed. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación”. *INEI – Boletines*, diciembre 2013. Fecha de consulta: 14/09/17. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). “Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas. *INEI-Estadística*, 10 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 17/08/17. <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14.ª Edición. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

López Mas, Julio, y Condori Luna, Pablo. (2009). “Conformación De Alianzas Estratégicas Bancos – Empresas Y Su Impacto Para Un Sistema Financiero Inclusivo”. *Administración*. Lima – UNMSM, Vol. 12, núm. 13.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”. *MEF -Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera*, julio 2015. Fecha de consulta: 15/07/17. <<https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>>

Ministerio De Economía Y Finanzas (2013). “Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016”. *MEF*, 22 de mayo 2013. Fecha de consulta: 05/08/17. <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2014\\_2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf)>

Mintzberg, Henry. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.

Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16.ª ed. México: Cengage Learning.

Trout, Jack y Steve, Rivkin (2001). *Diferenciarse o Morir: Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid: McGraw-Hill.

Porter, Michael. (1991). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Compañía Editorial Continental.

Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolas. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados*. Sexta edición. Buenos Aires: Gránica.

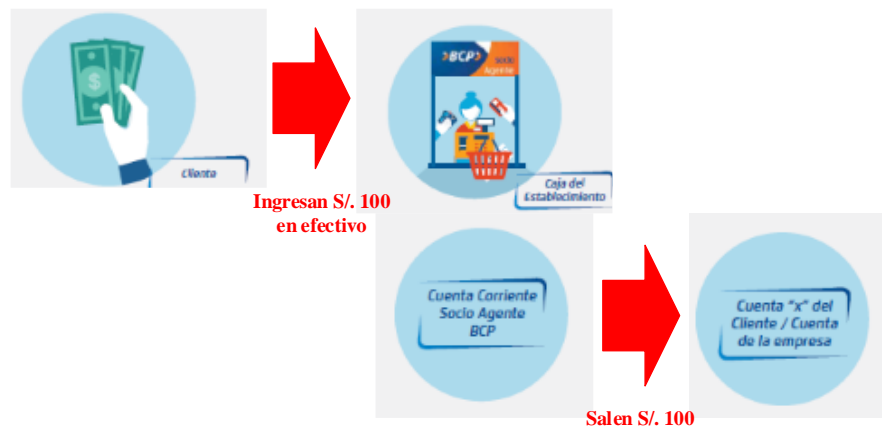
## **Anexos**

## Anexo 1. Flujo de dinero - Agente BCP

### Pago de Servicios y depósitos

En estas operaciones se recibe el efectivo del Cliente/Usuario.

Al solicitar su operación, el cliente va a entregar el monto que corresponde al pago.  
Para realizar el pago o el depósito en línea, el Banco procede a cargar o descontar de tu Cta. Cte. el monto del pago.  
Si la Cta. Cte. no tiene saldo o el saldo es menor al pago que se va a realizar, la operación no se procesa.  
Lo mismo pasa para pagos de tarjeta de crédito y pago de préstamos que se realicen en efectivo.



### Retiros

En estas operaciones se entrega efectivo al cliente

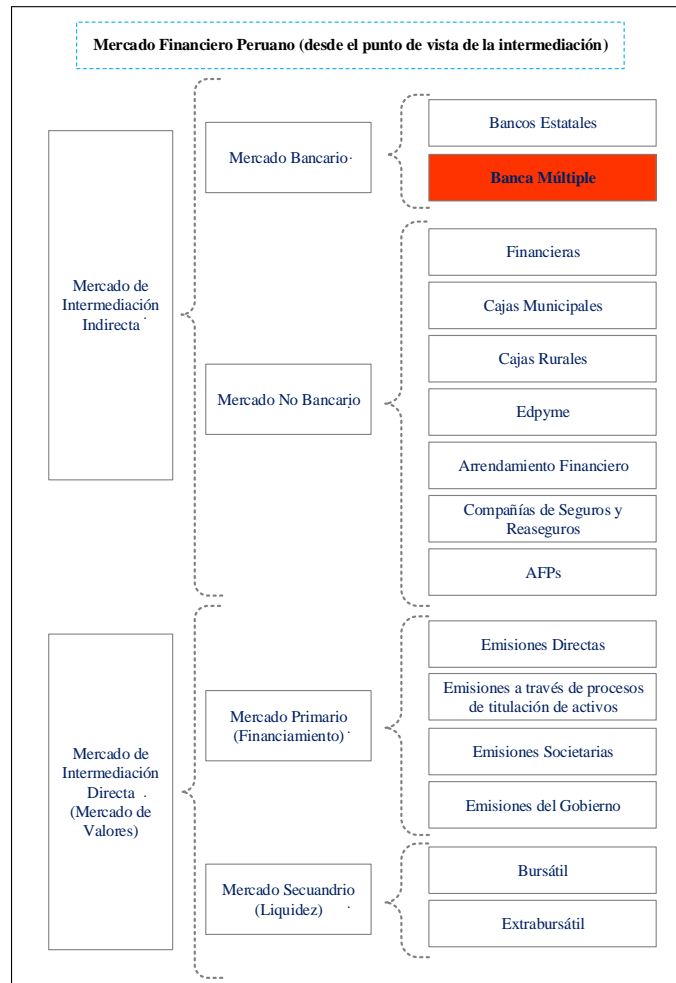
Al realizar la operación, el monto se le carga o descuenta al cliente.  
El monto descontado de la cuenta del cliente, se abona automáticamente a la Cta. Cte para reponerte el efectivo entregado.  
Esto también aplica para las operaciones de descargo de giro y disposición de efectivo de tarjeta de crédito.



Fuente: Manual Agente BCP



## Anexo 2. Instituciones del sistema financiero



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 3. Estructura de la industria financiera

SISTEMA FINANCIERO - ESTRUCTURA							
Diciembre 2013	N° de empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%
<b>Banca Múltiple</b>	<b>16</b>	<b>261,316,830</b>	<b>81.1</b>	<b>169,555,458</b>	<b>85.2</b>	<b>170,320,148</b>	<b>80.3</b>
<b>Empresas Financieras</b>	<b>12</b>	<b>12,240,383</b>	<b>3.8</b>	<b>9,730,771</b>	<b>4.9</b>	<b>4,813,497</b>	<b>2.3</b>
<b>Entidades Microfinancieras No Bancarias</b>	<b>31</b>	<b>19,955,446</b>	<b>6.2</b>	<b>15,100,003</b>	<b>7.6</b>	<b>14,595,651</b>	<b>6.9</b>
Cajas Municipales (CM)	13	16,362,955	5.1	12,433,550	6.2	12,814,663	6.0
Cajas Rurales de Ahorro (CRAC)	9	2,393,981	0.7	1,650,742	0.8	1,780,988	0.8
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	9	1,198,510	0.4	1,015,711	0.5	-	-
<b>Empresas de Arrendamiento Financiero</b>	<b>2</b>	<b>585,952</b>	<b>0.2</b>	<b>466,877</b>	<b>0.2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Banco de La Nación</b>	<b>1</b>	<b>27,020,299</b>	<b>8.4</b>	<b>3,292,522</b>	<b>1.7</b>	<b>22,375,355</b>	<b>10.5</b>
<b>Banco Agropecuario (Agrobanco)</b>	<b>1</b>	<b>942,212</b>	<b>0.3</b>	<b>824,355</b>	<b>0.4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
		<b>322,061,122</b>	<b>100</b>	<b>198,969,986</b>		<b>212,104,651</b>	<b>100</b>

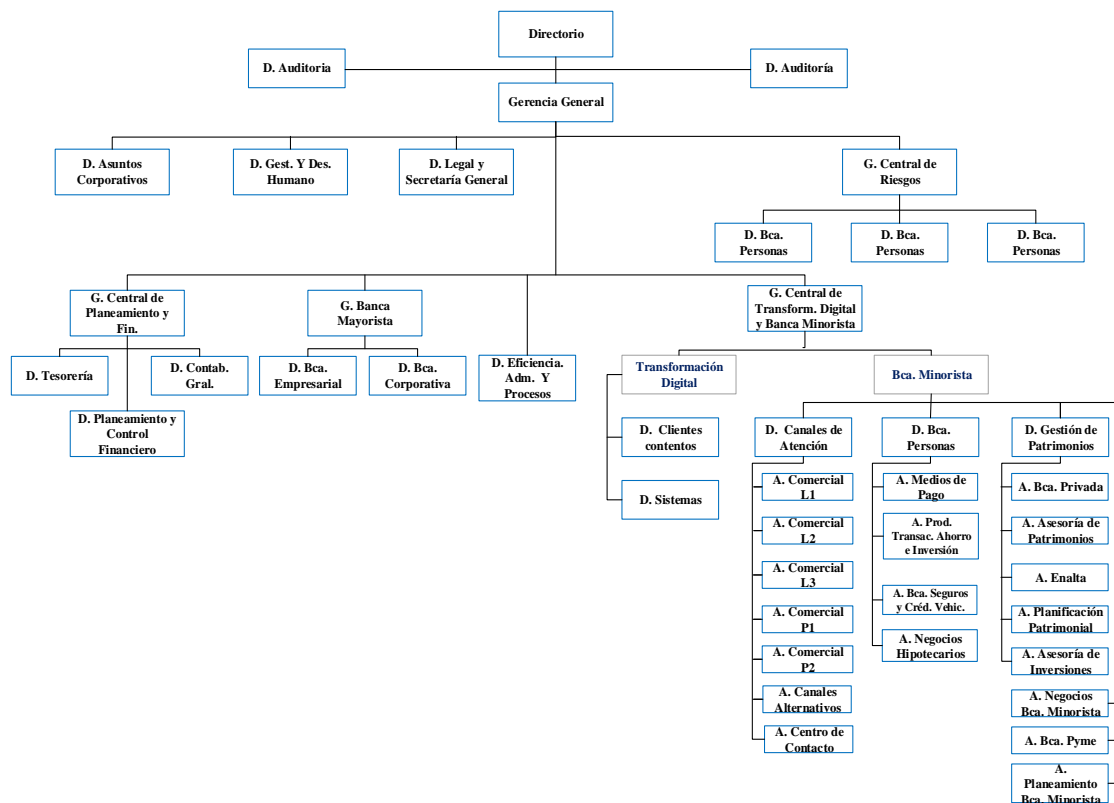
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

#### Anexo 4. Análisis de las fuerzas de Porter

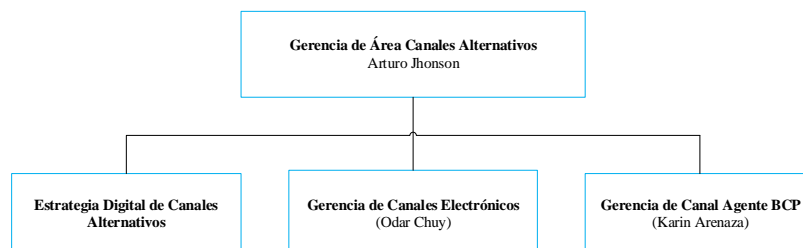
			LIM. INF.	1	2	3	4	5	LIM. SUP.	
Poder de los proveedores	Número de proveedores importantes	20%	Escasos						Muchos	4
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	20%	Baja						Alta	4
	Costo de cambio de proveedores	20%	Alto						Bajo	4
	Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	15%	Alta						Baja	3
	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	15%	Alto						Bajo	3
	Importancia de la industria para los proveedores	10%	Baja						Grande	5
<b>RESULTADO</b>										<b>3,80</b>
Poder de negociación de clientes	Número de compradores importantes	20%	Escasos						Muchos	5
	Disponibilidad de sustitutos para productos de la industria	20%	Varios						Pocos	4
	Costo de cambio para el cliente	15%	Bajo						Alto	4
	Sensibilidad de precios	15%	Alta						Baja	3
	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	15%	Alta						Baja	2
	Rentabilidad de los compradores	15%	Baja						Alta	5
<b>RESULTADO</b>										<b>3,90</b>
Amenaza de prod. sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	25%	Importante						Escasa	3
	Costo de cambio por parte del usuario	25%	Bajos						Altos	3
	Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	20%	Altas						Bajas	4
	Precio/valor del sustituto	20%	Altas						Bajas	3
	Tendencia a probar de sustitutos	10%	Alta						Baja	4
<b>RESULTADO</b>										<b>3,30</b>
Amenaza de nvos. competidores entrantes	Economías de escala	15%	Pequeña						Grande	5
	Requerimientos de capital	15%	Bajos						Altos	5
	Diferenciación del producto	10%	Baja						Alta	4
	Identificación de la marca	10%	Baja						Alta	4
	Acceso a canales de distribución	10%	Amplio						Restringido	3
	Acceso a la última tecnología	10%	Amplio						Restringido	2
	Acceso a materia primas	10%	Amplio						Restringido	2
	Regulación gubernamental	10%	Alta						Baja	3
	Experiencia	10%	Sin importancia						Muy importante	5
<b>RESULTADO</b>										<b>3,80</b>
Rivalidad entre competidores	Nº de competidores igualmente equilibrados	20%	Alto						Bajo	5
	Diversidad de competidores	20%	Alta						Baja	4
	Crecimiento relativo de la industria	20%	Lento						Rápido	4
	Características del producto	20%	Producto Genérico						Producto especial	3
	Aumentos de capacidad	10%	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	3
	Costos fijos o de mantenimiento	10%	Alto						Bajo	2
<b>RESULTADO</b>										<b>3,70</b>

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia, 2017.

## Anexo 5. Organigrama BCP



### GERENCIA DE AREA CANALES ALTERNATIVOS



Fuente: Memoria anual BCP, 2013.

## Anexo 6. Cuadro de premios y reconocimientos BCP

Premios y reconocimientos BCP obtenidos en el 2013	
Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) - Perú 2021	BCP obtuvo el Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2013 mediante un proceso de autodiagnóstico verificado, aplicado por empresas que han asumido una cultura de responsabilidad social.
Monitor Empresarial de Reputación Coporativa Perú 2013 - MERCO 2013	Primer puesto en los rankings de: - Reputación Empresarial - Responsabilidad Social - Asimismo el BCP figuró entre los primeros puestos en el ranking de líderes.
Creatividad Empresarial 2013, organizado por la UPC	Primer puesto en dos categorías: - ABC de la banca (categoría servicio al cliente) - Credicorp Capital (Categoría Impacto internacional)
Las 10 Empresas más admiradas del Perú 2013, otorgado por PriceWaterhouse Coopers y la Revista G de Gestión	Por segundo año consecutivo, el BCP fue seleccionado entre las diez empresas más admiradas del Perú. La selección fue realizada por 150 de los principales ejecutivos peruanos.
"Dónde quiero trabajar" de Arellano Marketing	El BCP es el mejor banco para trabajar en el país y ocupó el tercer puesto en el ranking de las 10 mejores empresas para trabajar.
Rep Track - Reputation Institute	El BCP figura entre el "top 10" de las empresas con mejor reputación del país.
Premios Buenas Prácticas en Gestión - BPG 2013, otorgado por la Asociación Ciudadanos al Día	BCP obtuvo el premio Buenas Prácticas en Gestión - BPG 2013 en la categoría "Cooperación Público-Privada" por la obra por impuestos (ley 29230) de la Encantada (Piura) en beneficio de 2,600 personas.
Encuesta de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima. Categoría, percepción sobre servicios y productos bancarios	Mejor servicio de banca: - Banca Empresa: BCP - Banca Persona: BCP
Premio Innovación 2013, otorgado en la Convención de Seguridad Bancaria Integral	BCP recibió el premio innovación 2013, otorgado por la empresa Plus Technologies, por el proyecto "Tablero de Control de Créditos". En este concurso postularon instituciones financieras de América Latina y el Caribe.
Premio Trade Finance	Award for Excellence en la categoría de Best Trade Bank in Perú.
Premio Effie Awards	Effie de oro en la categoría Servicios Financieros por la web hipotecaria BCP. - Effie Oro 2013 en la categoría Bajo Presupuesto por la campaña Banca Celular BCP.
Premio Euromoney	- Empresa mejor gestionada en el sector banca y finanzas en Latinoamérica. - "Mejor valor para los accionistas en Latinoamérica" - "Mejor empresa en Perú".

Fuente: Memoria anual BCP 2013.

## Anexo 7. Detalle de productos BCP

Segmento de clientes	Productos
Banca Privada y BCP Enalta	Tarjetas de crédito y débito, créditos personales e hipotecarios, cuentas corrientes y de ahorros, cuentas a plazo y CTS.
Banca Exclusiva y Consumo	Tarjetas de crédito y débito, créditos personales e hipotecarios, cuentas corrientes y de ahorros, cuentas a plazo y CTS.
Pequeña Empresa	Créditos para capital de trabajo, financiamiento de inmuebles, leasing y cartas fianza.
Banca Negocios	Créditos comerciales, contingentes, leasing, comercio exterior, servicios transaccionales y productos pasivos.

Fuente: Cuadro de Reporte de Sostenibilidad BCP 2013.

## Anexo 8. Indicadores financieros del BCP vs. Competidores

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria

Al 31 de Diciembre de 2013

( En porcentaje )

	B. Continental	B. De Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	Scotiabank Perú (con Sucursales en el Exterior)	Interbank (con sucursales en el exterior)	Total Banca Múltiple (con sucursales en el exterior)
<b>SOLVENCIA</b>					
Ratio de Capital Global (al 31/11/2013)	12,69	14,50	13,00	13,13	13,66
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	14,46	13,47	9,93	13,22	12,31
<b>CALIDAD DE ACTIVOS*</b>					
Créditos Atrasados / Créditos Directos	1,74	2,27	2,06	1,75	2,14
Créditos Atrasados MN / Créditos Directos MN	1,96	3,51	2,40	2,20	2,78
Créditos Atrasados ME / Créditos Directos ME	1,49	1,06	1,76	1,07	1,38
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1,49	0,62	0,43	0,63	0,92
Provisiones / Créditos Atrasados	258,9	151,9	170,5	226,6	188,1
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>					
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	2,52	3,26	2,99	4,46	3,74
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	36,55	46,02	40,14	48,84	47,05
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	84,33	79,51	81,58	84,95	83,46
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	8,31	8,33	7,99	11,33	9,53
Créditos Directos / Personal ( S/. Miles )	7.330	2.678	5.096	2.872	3.028
<b>RENTABILIDAD</b>					
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	29,79	21,82	18,03	26,49	21,23
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	2,42	1,85	2,27	2,38	2,00
<b>LIQUIDEZ</b>					
Ratio de Liquidez M.N. (Promedio de saldos del mes)	28,35	35,46	28,19	24,77	30,83
Ratio de Liquidez M.E. (Promedio de saldos del mes)	58,18	46,83	61,50	61,53	56,08
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. ( N° de veces )	0,28	0,58	0,59	0,60	0,59
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. ( N° de veces)	1,63	1,55	1,34	1,41	1,54
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>					
Posición Global Promedio / Patrimonio Efectivo	(1,29)	17,75	1,75	(1,69)	7,38

*Nota: La definición de los Indicadores se encuentra en el Glosario de Términos e Indicadores.*

\* A partir de enero de 2013, los saldos de créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial, se encuentran neteados de los ingresos no devengados por arrendamiento financiero y lease-back.

Fuente: SBS. Elaboración propia, 2017.

## Anexo 9. Evolución indicadores financieros del BCP 2012 – 2013

### Indicadores Financieros B. De Crédito del Perú (con sucursales en el exterior) ( En porcentaje )

	al 31/12/2012	al 31/12/2013
<b>SOLVENCIA</b>		
Ratio de Capital Global (al 31/11/2013)	14,49	14,50
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	14,21	13,47
<b>CALIDAD DE ACTIVOS*</b>		
Créditos Atrasados / Créditos Directos	1,68	2,27
Créditos Atrasados MN / Créditos Directos MN	2,97	3,51
Créditos Atrasados ME / Créditos Directos ME	0,70	1,06
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	0,69	0,62
Provisiones / Créditos Atrasados	185,85	151,85
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>		
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	3,52	3,26
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	47,27	46,02
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	77,39	79,51
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	8,32	8,33
Créditos Directos / Personal ( S/. Miles )	2.436	2.678
<b>RENTABILIDAD</b>		
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	22,41	21,82
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	1,96	1,85
<b>LIQUIDEZ</b>		
Ratio de Liquidez M.N. (Promedio de saldos del mes)	49,16	35,46
Ratio de Liquidez M.E. (Promedio de saldos del mes)	46,25	46,83
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. ( N° de veces )	0,69	0,58
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. ( N° de veces )	1,45	1,55
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>		
Posición Global Promedio / Patrimonio Efectivo	5,96	17,75

Fuente: SBS. Elaboración propia, 2017.

## Anexo 10. Cuadro de recursos y capacidades

Recursos	
R1	Posicionamiento de la marca.
R2	Respaldo financiero.
R3	Acceso a tecnología de última generación.
R4	Amplio portafolio de productos.
R5	Presencia en todos los segmentos de la industria.
R6	Amplia red de puntos de atención.
R7	Colaboradores capacitados y motivados.
R8	Plana directiva con buena formación y experiencia.
R9	Sólida cultura interna
R10	Estructura organizacional alineada a la estrategia.
R11	Infraestructura necesaria para el soporte de las operaciones.
R12	Presencia de la marca en el mercado bursatil.
R13	Procesos flexibles para atender las variabilidades del mercado.

Capacidades	
C1	Prospecta nuevos segmentos de mercado
C2	Gestión de las competencias y el talento del recurso humano.
C3	Implentación de metodologías de eficiencia y reducción de costos.
C4	Brinda un servicio diferenciado y especializado al cliente.
C5	Gestión integral del riesgo.
C6	Desarrolla programas de impacto social y ambiental.
C7	Respuesta oportuna a las necesidades del cliente.
C8	Empoderamiento y delegación de poder para resolver problemas.
C9	Desarrolla relaciones a largo plazo con los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 11. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	1. Sólida cultura interna con enfoque al cliente. 2. Diversidad de productos en todos los segmentos de la banca. 3. Alto posicionamiento y reconocimiento de la marca. 4. Colaboradores capacitados, motivados y que cuentan con oportunidades para su desarrollo profesional. 5. Amplia red de canales de atención 6. Implementación de metodologías de eficiencia y mejora en los procesos internos. 7. Buenos resultados en sus indicadores financieros y un sólido respaldo de capital. 8. Incorpora tecnología de punta para ofrecer soluciones a las necesidades operativas y estratégicas del negocio. 9. Promueve, participa e involucra a todos sus grupos de interés en temas de RSE.	1. La burocracia existente genera que los flujos de información y el desarrollo de los procesos sean lentos. 2. El bajo nivel de autonomía en los puntos de contacto al cliente, impide que se den soluciones ágiles. 3. Mayor concentración de créditos en moneda extranjera. 4. Escasa experiencia y conocimiento del segmento pyme.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Variación favorable de indicadores macroeconómicos como el PBI e Inflación. 2. Aumenta el interés y la demanda por productos financieros. 3. Incremento de incentivos del estado para la colocación de productos en soles. 4. Demanda de canales de atención alternativos. 5. Impulso de la bancarización por parte de instituciones y organismos públicos y privados. 6. Reducción de los niveles de empleo informal. 7. Aparición de nuevas tecnologías. 8. Incremento del acceso a internet por parte de la población. 9. Aparición de nuevos nichos de mercado con nuevas necesidades. 10. Mayor preocupación por temas socio ambientales.	1. Desarrollar productos innovadores para todos los segmentos de clientes. (F2,F3,F6,F9,O1,O2,O5) 2. Ampliar la red de puntos de atención con un enfoque de eficiencia, priorizando los canales no tradicionales. (F2,F3,F5,F6,F8,F9,O1,O2,O3,O4,O5) 3. Direccional los productos y servicios vigentes a segmentos de mercado no bancarizados. (F2,F3,F4,F5,F9,O1,O2,O3,O8) 4. Desarrollar alianzas con las empresas privadas para extender la red de canales alternativos. (F2:F3,F5,F8,O1,O2,O4,O5,O6,O8) 5. Fortalecer la posición de la marca como las más confiable, accesible y socialmente responsable de la industria.(F1,F3,F4,F10,O3,O5,O9) 6. Potenciar el talento, conocimiento y desarrollo de los colaboradores para impulsar el crecimiento.(F4,O2) 7. Generar una experiencia positiva a través de los servicios, productos y procesos, gracias a su enfoque en el cliente. (F1,F4,F7,O2,O5,O9) 8. Maximizar la rentabilidad de los productos a través del rediseño de procesos y uso eficiente de recursos.(F7,F8,O4,O6)	1. Otorgar mayores niveles de autonomía a los colaboradores con base en la experiencia y capacitación adquirida. (D1,D2,O2,O8) 2. Desarrollar productos dirigidos al segmento pyme a través de canales ágiles. (D4,O1,O2,O4,O8) 3. Rediseñar los procesos burocráticos para mejorar la capacidad de respuesta hacia el cliente. (D1,O2,O8)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Volatilidad del tipo de cambio del dólar. 2. Desconfianza del sistema financiero y desconocimiento de los beneficios de la bancarización. 3. Aparición de nuevos competidores (cajas, cooperativas, fintech, prestamistas) 4. Excesiva regulación por parte de los organismos supervisores. 5. Incremento del fraude y estafa a través de canales digitales.	1. Desplegar campañas de educación financiera para dar a conocer las ventajas de los productos bancarios, contribuir al buen uso y evitar los posibles fraudes. (F3,F4,F6,F10,A1,A2,A5) 2. Utilizar la tecnología para fortalecer la seguridad de los canales digitales y posicionarse como el banco con mayor seguridad. (F3, F8,A2,A5)	1. Modificar las políticas a fin de incentivar la migración de créditos de moneda extranjera a moneda local. (D3,A1) 2. Capacitar a los ejecutivos en los productos y servicios dirigidos al segmento pyme. (D4,A2,A3)

Fuente: David, 2014. Elaboración propia, 2017.



## Anexo 12. Crecimiento de la industria por división de negocios

Unidad de Negocio	Producto	2011	2012	2013	2012 vs 2011	2013 vs 2012
Banca Corporativa	Créditos corporativos	25,059,324	25,250,077	34,972,193	1%	39%
Banca Empresa	Créditos a grandes empresas	22,047,302	24,887,269	29,872,754	13%	20%
Banca Negocios	Créditos a medianas empresas	23,530,107	27,159,745	30,487,888	15%	12%
Banca Personas	Créditos consumo no revolventes	11,021,897	13,266,937	15,308,237	20%	15%
	Créditos hipotecarios	19,249,934	23,604,705	28,588,984	23%	21%
	Créditos consumo revolventes	11,665,321	13,078,167	14,269,642	12%	9%
	Depósitos a plazo	56,602,407	63,774,071	75,530,559	13%	18%
	Depósitos a la vista	35,782,958	39,710,963	51,415,255	11%	29%
	Depósitos ahorro	30,819,579	33,880,137	39,683,383	10%	17%
	Depósito CTS	8,445,723	10,378,516	12,681,994	23%	22%
Banca Pyme	Créditos a pequeñas empresas	11,053,564	12,994,951	13,289,963	18%	2%
	Créditos microempresas	2,547,571	2,559,500	1,872,078	0%	-27%
Canales alternativos	Cajeros Automáticos	4,968	6,463	7,010	30%	8%
	Cajeros Corresponsales	14,259	21,148	26,193	48%	24%

Fuente: Información estadística de Banca Múltiple SBS - Elaboración propia, 2017.

## Anexo 13. Participación de mercado por unidad de negocio (diciembre 2013)

Unidad de Negocio	Producto	Ingresos Totales	Ingresos BCP	Participación de Mercado %	Puesto por producto	Puesto por U. Negocio
Banca Corporativa	Créditos corporativos	34,972,193	13,794,372	39.44	1	1
Banca Empresa	Créditos a grandes empresas	29,872,754	10,274,086	34.39	1	1
Banca Negocios	Créditos a medianas empresas	30,487,888	9,199,422	30.17	2	2
Banca Personas	Créditos consumo no revolventes	15,308,237	5,111,432	33.39	1	1
	Créditos hipotecarios	28,588,984	9,570,212	33.48	1	
	Créditos consumo revolventes	14,269,642	2,872,789	20.13	2	
	Depósitos a plazo	75,530,559	23,614,466	31.26	1	
	Depósitos a la vista	51,415,255	17,678,855	34.38	1	
	Depósitos ahorro	39,683,383	16,558,087	41.73	1	
	Depósito CTS	12,681,994	6,682,142	52.69	1	
Banca Pyme	Créditos a pequeñas empresas	13,289,963	4,845,727	36.46	1	1
	Créditos microempresas	1,872,078	406,488	21.71	2	
Canales alternativos	Cajeros Automáticos	7,010	2,091	29.83	2	1
	Cajeros Corresponsales	26,193	5,820	22.22	1	

Fuente: Información estadística de Banca Múltiple SBS - Elaboración propia, 2017.

## Anexo 14. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5	
	Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>OPORTUNIDADES</b>											
1. Indicadores macroeconómicos favorables.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2. Demanda de productos financieros.	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	0	-
3. Incentivos del estado para productos en soles.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
4. Demanda de canales de atención alternativos.	8%	0	-	4	0,32	0	-	4	0,32	1	0,08
5. Impulso de la bancarización.	6%	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
6. Aparición de nuevas tecnologías.	6%	3	0,18	0	-	0	-	0	-	0	-
7. Incremento del acceso a internet.	8%	2	0,16	2	0,16	0	-	0	-	0	-
8. Aparición de nuevos nichos de mercado.	8%	4	0,32	2	0,16	4	0,32	0	-	0	-
9. Preocupación por temas socio ambientales.	6%	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>											
10. Volatilidad del tipo de cambio del dólar.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
11. Desconfianza del sistema financiero.	10%	0	-	0	-	3	0,30	0	-	2	0,20
12. Aparición de nuevos competidores.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
13. Excesiva regulación.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
14. Incremento del fraude y estafa.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
<b>FORTALEZAS</b>											
1. Sólida cultura interna con enfoque al cliente.	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
2. Diversidad de productos	10%	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20	0	-
3. Alto posicionamiento de la marca.	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
4. Colaboradores capacitados y motivados	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	3	0,18
5. Amplia red de canales de atención	8%	3	0,24	4	0,32	0	-	4	0,32	0	-
6. Implementación de metodologías de eficiencia.	8%	2	0,16	0	-	0	-	0	-	0	-
7. Sólidos indicadores financiero	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
8. Incorpora tecnología de punta	6%	3	0,18	3	0,18	0	-	0	-	0	-
9. Promueve, participa e involucra temas de RSE.	6%	0	-	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>											
10. Procesos lentos por burocracia.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
11. El bajo nivel de autonomía	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
12. Créditos en moneda extranjera.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
13. Poca experiencia del segmento pyme.	6%	3	0,18	0	-	0	-	0	-	3	0,18
			<b>3,12</b>		<b>2,84</b>		<b>2,66</b>		<b>2,10</b>		<b>2,16</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Anexo 14. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (continúa de la página anterior)

	Peso	FO6		FO7		FO8		DO1		DO2	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES											
1. Indicadores macroeconómicos favorables.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2. Demanda de productos financieros.	8%	0	-	4	0,32	4	0,32	0	-	3	0,24
3.incentivos del estado para productos en soles.	6%	0	-	0	-	0	-	3	0,18	0	-
4. Demanda de canales de atención alternativos.	8%	3	0,24	3	0,24	4	0,32	0	-	0	-
5. Impulso de la bancarización.	6%	0	-	4	0,24	2	0,12	0	-	4	0,24
6. Aparición de nuevas tecnologías.	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	0	-	0	-
7. Incremento del acceso a internet.	8%	0	-	3	0,24	3	0,24	0	-	0	-
8. Aparición de nuevos nichos de mercado.	8%	0	-	3	0,24	3	0,24	0	-	3	0,24
9. Preocupación por temas socio ambientales.	6%	2	0,12	0	-	2	0,12	0	-	2	0,12
AMENAZAS											
10. Volatilidad del tipo de cambio del dólar.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
11. Desconfianza del sistema financiero.	10%	0	-	3	0,30	0	-	0	-	0	-
12. Aparición de nuevos competidores.	6%	0	-	3	0,18	2	0,12	0	-	2	0,12
13. Excesiva regulación.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
14. Incremento del fraude y estafa .	6%	0	-	2	0,12	0	-	0	-	0	-
FORTALEZAS											
1. Sólida cultura interna con enfoque al cliente.	10%	4	0,40	4	0,40	0	-	2	0,20	4	0,40
2. Diversidad de productos	10%	0	-	3	0,30	4	0,40	0	-	4	0,40
3. Alto posicionamiento de la marca.	10%	4	0,40	4	0,40	0	-	0	-	4	0,40
4. Colaboradores capacitados y motivados	6%	4	0,24	3	0,18	0	-	3	0,18	0	-
5. Amplia red de canales de atención	8%	0	-	3	0,24	3	0,24	0	-	0	-
6. Implementación de metodologías de eficiencia.	8%	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	0	-
7. Solidos indicadores financiero	8%	0	-	0	-	4	0,32	0	-	0	-
8. Incorpora tecnología de punta	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24	0	-	0	-
9. Promueve, participa e involucra temas de RSE.	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	0	-	3	0,18
DEBILIDADES											
10. Procesos lentos por burocracia.	8%	3	0,24	4	0,32	0	-	4	0,32	0	-
11. El bajo nivel de autonomía	8%	3	0,24	3	0,24	0	-	4	0,32	0	-
12. Créditos en moneda extranjera.	6%	0	-	0	-	3	0,18	0	-	0	-
13. Poca experiencia del segmento pyme.	6%	0	-	0	-	2	0,12	0	-	4	0,24
			2,52		4,76		3,60		1,44		2,58

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 14. Matriz cuantitativa de planificación estratégica** (continúa de la página anterior)

		DO3		FA1		FA2		DA1		DA2	
	Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>OPORTUNIDADES</b>											
1. Indicadores macroeconómicos favorables.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2. Demanda de productos financieros.	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	0	-	0	-
3. Incentivos del estado para productos en soles.	6%	0	-	0	-	0	-	4	0,24	0	-
4. Demanda de canales de atención alternativos.	8%	0	-	3	0,24	3	0,24	0	-	0	-
5. Impulso de la bancarización.	6%	2	0,12	4	0,24	0	-	0	-	0	-
6. Aparición de nuevas tecnologías.	6%	0	-	0	-	4	0,24	0	-	0	-
7. Incremento del acceso a internet.	8%	0	-	0	-	3	0,24	0	-	0	-
8. Aparición de nuevos nichos de mercado.	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
9. Preocupación por temas socio ambientales.	6%	0	-	3	0,18	0	-	0	-	0	-
<b>AMENAZAS</b>											
10. Volatilidad del tipo de cambio del dólar.	8%	0	-	0	-	0	-	4	0,32	0	-
11. Desconfianza del sistema financiero.	10%	0	-	4	0,40	3	0,30	0	-	0	-
12. Aparición de nuevos competidores.	6%	2	0,12	0	-	0	-	0	-	0	-
13. Excesiva regulación.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	3	0,18
14. Incremento del fraude y estafa.	6%	0	-	4	0,24	4	0,24	0	-	0	-
<b>FORTALEZAS</b>											
1. Sólida cultura interna con enfoque al cliente.	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30	0	-	3	0,30
2. Diversidad de productos	10%	0	-	0	-	0	-	0	-	3	0,30
3. Alto posicionamiento de la marca.	10%	3	0,30	4	0,40	3	0,30	0	-	0	-
4. Colaboradores capacitados y motivados	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	4	0,24
5. Amplia red de canales de atención	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
6. Implementación de metodologías de eficiencia.	8%	4	0,32	0	-	0	-	0	-	0	-
7. Sólidos indicadores financiero	8%	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
8. Incorpora tecnología de punta	6%	0	-	0	-	4	0,24	0	-	0	-
9. Promueve, participa e involucra temas de RSE.	6%	0	-	4	0,24	0	-	0	-	0	-
<b>DEBILIDADES</b>											
10. Procesos lentos por burocracia.	8%	3	0,24	0	-	0	-	0	-	0	-
11. El bajo nivel de autonomía	8%	3	0,24	0	-	0	-	0	-	0	-
12. Créditos en moneda extranjera.	6%	0	-	2	0,12	0	-	4	0,24	0	-
13. Poca experiencia del segmento pyme.	6%	0	-	0	-	0	-	0	-	4	0,24
			<b>1,98</b>		<b>2,60</b>		<b>2,34</b>		<b>0,80</b>		<b>1,26</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 15. Alineamiento estratégico

ESTRATEGIAS		Puntaje MCPPE	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO						O. ESTRATÉGICOS				TOTAL	Misión	Visión
			FODA	PEYEA	I-E	BCG	EP	TOTAL	O1	O2	O3	O4			
FO1	Desarrollar productos innovadores para todos los segmentos de clientes.	3.12	x	x	x	x	x	4	x	x	x		3	x	x
FO2	Ampliar la red de puntos de atención con un enfoque de eficiencia, priorizando los canales no tradicionales.	2.84	x	x	x	x	x	4	x	x	x		3	x	x
FO3	Direccionar los productos y servicios vigentes a segmentos de mercado no bancarizados .	2.66	x	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	x	x
FO4	Desarrollar alianzas con las empresas privadas para extender la red de canales alternativos.	2.1	x	x	x	x	x	4	x	x	x	x	4	x	x
FO5	Fortalecer la posición de la marca como las más confiable, accesible y socialmente responsable de la industria.	2.16	x					1	x		x	x	3	x	x
FO6	Potenciar el talento, conocimiento y desarrollo de los colaboradores para impulsar el crecimiento.	2.52	x					1	x		x	x	3	x	
FO7	Generar una experiencia positiva a través de los servicios, productos y procesos, gracias a su enfoque en el cliente.	4.76	x	x	x	x	x	4	x		x	x	3	x	x
FO8	Maximizar la rentabilidad de los productos a través del rediseño de procesos y uso eficiente de recursos.	3.6	x			x		2	x			x	2	x	x
DO1	Otorgar mayores niveles de autonomía a los colaboradores con base en la experiencia y capacitación adquirida.	1.44	x					1	x		x	x	3	x	x
DO2	Desarrollar productos dirigidos al segmento pyme a través de canales ágiles.	2.58	x	x	x	x	x	4		x	x		2	x	x
DO3	Rediseñar los procesos burocráticos para mejorar la capacidad de respuesta hacia el cliente.	1.98	x					1	x			x	2	x	
DA1	Desplegar campañas de educación financiera para dar a conocer las ventajas de los productos bancarios, contribuir al buen uso y evitar los posibles fraudes.	0.8	x					1	x	x	x		3	x	x
DA2	Utilizar la tecnología para fortalecer la seguridad de los canales digitales y posicionarse como el banco con mayor seguridad.	1.26	x					1	x				1		
FA1	Modificar las políticas a fin de incentivar la migración de créditos de moneda extranjera a moneda local.	2.6	x					1							
FA2	Capacitar a los ejecutivos en los productos y servicios dirigidos al segmento pyme.	2.34	x					1		x	x	x	3	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017.

O1: Incrementar el margen de rentabilidad, O2: Incrementar la participación de mercado, O3: Fortalecer la imagen de la marca, O4: Implementar procesos eficientes.

**Anexo 16. Evolución de cajeros corresponsales a nivel nacional en el sistema bancario  
(diciembre 2008 – diciembre 2013)**

**Número**

Regiones	Departamentos	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Nor Este	Loreto	27	44	47	50	59	81
Nor Oeste	Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas y San Martín	712	931	1,283	1,675	2,114	3,227
Sur Este	Cusco, Puno, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac	184	269	418	546	646	890
Sur Oeste	Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna	470	763	1,257	1,543	1,982	2,735
Centro	Ancash, Ucayali, Junín, Huánuco, Pasco y Huancavelica	360	426	665	1,070	1,047	1,579
Lima	Lima y Callao	2,547	3,257	4,873	5,916	8,958	10,892
<b>Total Nivel Nacional</b>		<b>4,300</b>	<b>5,690</b>	<b>8,543</b>	<b>10,800</b>	<b>14,806</b>	<b>19,404</b>

**Participación**

Regiones	Departamentos	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Nor Este	Loreto	0.6%	0.8%	0.6%	0.5%	0.4%	0.4%
Nor Oeste	Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas y San Martín	16.6%	16.4%	15.0%	15.5%	14.3%	16.6%
Sur Este	Cusco, Puno, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac	4.3%	4.7%	4.9%	5.1%	4.4%	4.6%
Sur Oeste	Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna	10.9%	13.4%	14.7%	14.3%	13.4%	14.1%
Centro	Ancash, Ucayali, Junín, Huánuco, Pasco y Huancavelica	8.4%	7.5%	7.8%	9.9%	7.1%	8.1%
Lima	Lima y Callao	59.2%	57.2%	57.0%	54.8%	60.5%	56.1%
<b>Total Nivel Nacional</b>		<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Asociación De Bancos Del Perú (ASBANC) - Gerencia de Estudios Económicos.

## Anexo 17. Productos y servicios que ofrece el cajero corresponsal- Agente BCP

Transacción	Monto Máximo	Descripción
Retiros	S/.1,000	Máximo S/. 2,500 por cliente por día. En caso sea una cuenta en dólares se entregará el contra valor del monto máximo posible de transacción.
Depósitos	S/.1,000	El monto máximo por día depende de la disponibilidad de caja del negocio.
Transferencias entre cuentas	S/1,000 o US\$ 350	Solo cuentas BCP.
Pago de Servicios	S/1,000 o US\$ 350	Pago cuyo valor no debe ser mayor a S/. 1.000. Pago cuyo valor indica el sistema cuando identifica al cliente.
Pago de Tarjetas de Crédito	S/1,000.00	Se pueden pagar TC Visa, Amex y Mastercard del BCP
Pago de préstamos	S/ 1.000 o US\$ 350	Cliente debe indicar el Nro de prestamos
Disposición de efectivo de tarjeta de Credito	S/1,000.00	Comisión S/ 0,00
Emisión de Giros	S/1,000.00	Comisión de S/ 5 por giro enviado que se cobra a la persona que envía el giro.
Cobro de Giros Nacionales	S/1,000.00	Cliente debe presentar DNI y marcar su clave de 4 a 8 dígitos.
Cobro de Giros extranjeros	US\$ 350	Cliente deberá indicar el número del giro a cobrar y presentar su DNI.
Adelanto de sueldo		Montos hasta S/. 400 o US\$ 140 - Comisión S/ 12 o US\$ 4,52. Monto entre S/.401 o US\$ 140 a S/.1000 o US\$ 340- Comisión S/ 30 o US\$ 11,32
Recargas virtuales	Mínimo: Claro S/ 5. Movistar S/. 7	Cliente debe indicar el número de celular.
Consultas de tarjeta de creditos		TC Visa, Amex, Mastercard.
Consultas y últimos movimientos		TC Visa, Amex, Mastercard Cuentas de ahorro y cuentas corrientes.

Fuente: Manual Agente BCP.

## Anexo 18. Kit publicitario - Agente BCP



Fuente: Manual Agente BCP.

## Anexo 19. Estado de ganancias y pérdidas del Agente BCP

Estado de Ganancias y Pérdidas (S/.)	2012	%	2013	%	2013/2012
Número de Agentes BCP	5.713		5.820		2%
Número de Transacciones	155.700.000		178.900.000		15%
Ventas (Ingresos por servicios financieros)	74.410.481	100%	87.364.141	100%	17%
Comisión por servicios bancarios	72.807.908	98%	84.626.599	97%	16%
Ganancia por operaciones de cambio	1.602.573	2%	2.737.542	3%	71%
Costo de ventas (Gastos por servicios financieros)	58.669.672	79%	68.797.606	79%	17%
Pago de comisiones al cajero corresponsal	51.221.589	69%	60.623.070	69%	18%
Otros costo de ventas	7.448.083	10%	8.174.536	9%	10%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>15.740.809</b>		<b>18.566.535</b>		<b>18%</b>
Gastos administrativos (incluye depreciación)	5.056.555	7%	5.959.549	7%	18%
Gastos de ventas	0	0%	3.238.264	7%	0%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>10.684.254</b>	<b>14%</b>	<b>9.368.722</b>	<b>4%</b>	<b>-12%</b>
<b>Ahorro por migración transaccional</b>	<b>30.066.855</b>	<b>40%</b>	<b>41.686.890</b>	<b>48%</b>	<b>39%</b>

Fuente: Gerencia de Canales Alternativos, 2017.

## Anexo 20. Variables consideradas para el cálculo del COK y WACC

Presupuesto de Inversiones	Datos	Fuente/ supuesto
Rf (T-10 años)	2,90%	Tasa libre de riesgo (Rf) igual al promedio geométrico del rendimiento de los s bonos del tesoro de los Estados Unidos, entre los años 1928-2013.
Beta apalancada del sector ( BI )	0.9	Beta apalancado obtenido luego de apalancar el beta desapalancado comparable del mercado de Estados Unidos.Fuente: Demoradan
Riesgo del mercado (Rm)	9,50%	Promedio geométrico del rendieminto por las acciones del índice Standard & Poor's 500 entre los años 1928-2013. Fuente: Demoradan
Riesgo país (Rp)	1,77%	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) Perú.
Retorno de la deuda (Rd)	4,00%	Tasa de interes activa para prestamos interbancarios para el año 2013. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú
D/(D+E)	68,00%	Relación entre la deuda y la deuda del patrimonio del balance general del Banco de Crédito del Perú al 31/12/2013
E/(D+E)	32,00%	Relación entre el patrimonio y la deuda del patrimonio del balance general del Banco de Crédito del Perú al 31/12/2013
Tasa de Impuesto (Tc)	30,00%	Tasa de impuesto a la renta
Inflación S/.	2.86%	Expectativa de inflación moneda local. Fuente: Banco Central de Reserva
Inflación US\$	1.47%	Expectativa de inflación dólares americanos. Fuente: <a href="http://es.inflation.eu">http://es.inflation.eu</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.



## Anexo 21. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia

Estado de Ganancias y Pérdidas (S/.)	2014	2015	2016	2017	2018
Número de Agentes BCP	5.936	6.054	6.175	6.298	6.423
Número de Transacciones	182.465.704	186.092.887	189.812.285	193.593.162	197.435.515
Ventas (Ingresos por servicios financieros)	109.982.739	115.534.125	121.378.580	127.510.213	133.942.210
Comisión por servicios bancarios	106.683.257	112.068.102	117.737.222	123.684.906	129.923.944
Ganancia por operaciones de cambio	3.299.482	3.466.024	3.641.357	3.825.306	4.018.266
Costo de ventas (Gastos por servicios financieros)	74.684.580	78.454.289	82.423.008	86.586.738	90.954.433
Pago de comisiones al cajero corresponsal	63.686.306	66.900.876	70.285.150	73.835.717	77.560.212
Otros costo de ventas	10.998.274	11.553.413	12.137.858	12.751.021	13.394.221
<b>Utilidad bruta</b>	<b>35.298.159</b>	<b>37.079.836</b>	<b>38.955.571</b>	<b>40.923.474</b>	<b>42.987.777</b>
Gastos administrativos (incluye depreciación)	7.698.792	8.087.389	8.496.501	8.925.715	9.375.955
Gastos de ventas	7.698.792	8.087.389	8.496.501	8.925.715	9.375.955
<b>Utilidad operativa</b>	<b>19.900.576</b>	<b>20.905.059</b>	<b>21.962.570</b>	<b>23.072.045</b>	<b>24.235.868</b>
Ingreso por comisión por transacción	0,58	0,60	0,62	0,64	0,66
Pago de comisión promedio por transacción	0,35	0,36	0,37	0,38	0,39
Número de transacciones por agente diarias	85,4	85,4	85,4	85,4	85,4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 22. Flujo de caja libre proyectado sin estrategia

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>19.900.576</b>	<b>20.905.059</b>	<b>21.962.570</b>	<b>23.072.045</b>	<b>24.235.868</b>
(-)Impuestos	5.970.173	6.271.518	6.588.771	6.921.613	7.270.760
(+)Depreciación	2.938.320	2.996.730	3.056.625	3.117.510	3.179.385
(-) CAPEX	574.200	584.100	598.950	608.850	618.750
(-) ΔNWC	311.136	325.995	344.312	360.503	377.356
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>15.983.387</b>	<b>16.720.176</b>	<b>17.487.162</b>	<b>18.298.588</b>	<b>19.148.387</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 23. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

Estado de Ganancias y Pérdidas (S/.)	2014	2015	2016	2017	2018
Número de Agentes BCP	5.994	6.173	6.358	6.548	6.744
Número de Transacciones	188.089.512	200.417.752	215.533.858	233.006.858	251.343.698
Ventas (Ingresos por servicios financieros)	116.674.649	131.781.357	150.223.943	172.146.511	196.835.481
Comisión por servicios bancarios	113.174.410	127.827.916	145.717.225	166.982.115	190.930.417
Ganancia por operaciones de cambio	3.500.239	3.953.441	4.506.718	5.164.395	5.905.064
Costo de ventas (Gastos por servicios financieros)	72.064.722	79.464.782	88.447.163	98.973.170	110.521.961
Pago de comisiones al cajero corresponsal	60.397.257	66.286.646	73.424.769	81.758.519	90.838.413
Otros costo de ventas	11.667.465	13.178.136	15.022.394	17.214.651	19.683.548
<b>Utilidad bruta</b>	<b>44.609.927</b>	<b>52.316.575</b>	<b>61.776.780</b>	<b>73.173.341</b>	<b>86.313.520</b>
Gastos administrativos (incluye depreciación)	8.167.225	9.224.695	10.515.676	12.050.256	13.778.484
Gastos de ventas	8.167.225	9.224.695	10.515.676	12.050.256	13.778.484
<b>Utilidad operativa</b>	<b>28.275.476</b>	<b>33.867.185</b>	<b>40.745.428</b>	<b>49.072.829</b>	<b>58.756.553</b>
Ingreso por comisión por transacción	0,60	0,64	0,68	0,72	0,76
Pago de comisión promedio por transacción	0,32	0,33	0,34	0,35	0,36
Número de transacciones por agente diarias	87,2	90,2	94,2	98,8	103,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 24. Flujo de caja libre proyectado con estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>28.275.476</b>	<b>33.867.185</b>	<b>40.745.428</b>	<b>49.072.829</b>	<b>58.756.553</b>
(-)Impuestos		8.482.643	10.160.155	12.223.628	14.721.849	17.626.966
(+)Depreciación		2.967.030	3.055.635	3.147.210	3.241.260	3.338.280
(-) CAPEX		861.300	886.050	915.750	940.500	970.200
(-) ΔNWC		737.709	1.019.368	1.287.381	1.532.752	1.656.785
<b>Flujo de caja libre</b>		<b>21.160.854</b>	<b>24.857.247</b>	<b>29.465.879</b>	<b>35.118.989</b>	<b>41.840.882</b>
Presupuesto de marketing.		458.000	402.000	250.000	376.000	190.000
Presupuesto de operaciones		535.000	535.000	280.000	280.000	280.000
Presupuesto de recursos humanos		92.000	82.000	72.000	82.000	77.000
Presupuesto de responsabilidad social		95.000	104.000	110.000	130.000	136.000
Inversiones	800.000					
	<b>-800.000</b>	<b>19.980.854</b>	<b>23.734.247</b>	<b>28.753.879</b>	<b>34.250.989</b>	<b>41.157.882</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 25. Entrevista a Arturo Jonhson – Gerente de Canales Alternativos BCP



Fuente: Gerencia de Canales Alternativos, 2017.

### Puntos resaltantes de la entrevista a Arturo Jonhson

- Arturo, cuéntenos, ¿cómo se inicia este gran proyecto llamado Agente BCP?
- Nos preguntamos siendo el BCP una marca tan fuerte, el traslado de la cultura hacia los socio-agentes, ¿fue muy complicado?
- Dentro de las estrategias del banco, digamos o dentro del agente, ¿tienen pensado incrementar más productos más agentes, más servicios?
- ¿Y el mix de productos?
- El factor humano que los agentes tienen es bastante importante, ¿cómo vienen potencializando a este equipo?

## Anexo 26. Solicitud de información de PyG Agente BCP



Fuente: Gerencia de Canales Alternativos, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Luz Isabel Ramírez Polo**

Nació en Huacho, el 12 de junio de 1982. Licenciada en Gestión en Turismo y Hotelería, egresada de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuenta con estudios de especialización en Banca y Finanzas Corporativas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cursos de negociación, calidad de servicio y gestión de riesgos otorgados por el Banco de Crédito del Perú. Tiene más de 4 años de experiencia en puestos de gestión de cobranza y más de 10 años de experiencia en la banca comercial. Actualmente desempeña el cargo de subgerente adjunto de Banca de Negocios en el Banco de Crédito del Perú.

### **Aguida Escudero Letona**

Nació en Lima, el 31 de julio de 1978. Licenciada en Administración de Empresas, egresada de la Universidad Nacional del Callao. Tiene más 10 años de experiencia en el sector financiero; además de poseer experiencia en áreas administrativas tales como en el área de compras, facturación y pago a proveedores en empresas del rubro farmacéutico. Actualmente labora en el Banco de Crédito del Perú, en la División de Gestión de Patrimonios, como subgerente de Asesoría Financiera de la Banca Enalta.

### **Manuel Enrique Meléndez Meléndez**

Nación en Lima, el 26 de abril de 1983. Bachiller en Ingeniería industrial, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con estudios de especialización en temas actuariales y de seguros. Tiene 5 años de experiencia en actuaría y 4 años de experiencia analizando el riesgo técnico de seguros de salud. Actualmente desempeña el cargo de gerente adjunto del área técnica de seguros de salud en Pacífico Seguros.